WORDS

说话的力量

有效说服他人的策略和技巧

［美］弗兰克·伦茨（Frank Luntz） 著
王晓鹂 译

重要的，不在于你说了什么，
而在于人们听到了什么



中信出版集团

版权信息

书名：说话的力量：有效说服他人的策略和技巧

作者：[美]弗兰克·伦茨

ISBN：9787508666549

中信出版集团制作发行

本书献给三亿美国人

是你们令我的日常生活变得妙趣横生，富于挑战

虽然常常令人烦恼，却总是有所收获

多亏了你们，我从未感到厌倦

前言

多数关心英语的人都会承认，英语的处境很恶劣。

——乔治·奥威尔（1946）

2004年9月18日，作家、社会名流、政治挑唆专家阿里安娜·赫芬顿，一位从保守派改旗易帜为自由派、面向明星大腕的政治活动家，邀请了好莱坞最重要的35名权势人物到她位于布伦特伍德的宅邸。

这些人可不是普普通通的民主党人，他们属于好莱坞的政治精英阶层，对美国总统大选的走向深表关切，并对国家现状忧心忡忡。

对他们来说，2004年总统大选是为争夺美国的心与灵魂而打响的生死战。2000年，他们眼看着到手的“胜利”被最高法院“窃取”[注]，这次他们又预感到将再次目睹民主党在全国大选中一败涂地。好莱坞的民主党人纷纷欣然加入约翰·克里阵营，但如今，在共和党全国代表大会召开以及快艇老兵发布的抨击广告逐渐形成威胁之后，他们却认为他会功亏一篑。布什的支持率上涨，目前已经领先5~8个百分点，具体数字要看你信的是哪个民意测验。全美各地的民主党人都在诘问：既然经济萎靡，伊拉克战争形势不妙，油价有史以来首次攀升到每加仑2美元以上，为何现任总统还是胜券在握？为何克里与公众不睦？他所使用的语言错在哪里？他的沟通方式有何问题？

因此，好莱坞左翼阵营的知名人士来到赫芬顿位于布伦特伍德的宅邸，听取来自华盛顿的一位演讲嘉宾发言，讨论局势。

他们开着敞篷的奔驰、宝马、捷豹，一辆车的钱几乎抵得上奥马哈

市的一栋房子。

演员沃伦·比蒂到场了，邻座就是导演罗伯·莱纳。

编剧拉里·戴维姗姗来迟，站在了一旁。

《全家福》《莫德》《好时光》等十几部电视剧的创作者诺曼·李尔位于后方，身前便是女演员克里斯汀·拉蒂。

坐拥泳池豪宅、壁炉架上摆满奥斯卡奖和艾美奖的著名编剧、导演和制片人齐聚一堂，个个都是好莱坞响当当的人物，他们来向谁请教呢？

竟然是个“共和党”的民调专家。

这个人就是我。

我参与润色了“与美国签约”的宣传用语，并让共和党40年来首次在众议院获得了多数席位；我为鲁迪·朱利亚尼效力过——在民主党选民与共和党选民比例高达5：1的城市里，这位共和党人两次当选市长；近10年来，我一直在幕后工作——在辩论准备的环节和电视台休息室里，在国会大厅和全国各州的首府，为共和党的崛起和民主党的垮台略尽绵力。[注]

我为什么去了那里？（那被我的某些客户和许多同事称为“敌区”的地方。）更重要的一点是，为何好莱坞精英阶层会接受我？他们怎么知道我没有参与某种卡尔·罗夫[注]式的恶毒造谣活动，在阴谋策划政治恶作剧、破坏选举？

答案很简单：我的政界客户或许都来自一个党派，但我的工作从根本上说没有党派之分。当日下午，我在布伦特伍德与他们分享了有关有效话语的理念和原理，这些理念和原理对民主党和共和党同样适用。而

且说实话，我很想看看阿里安娜的房子内部是什么样的。

实际上，有效话语的理论超越了政治、商业、媒体，乃至好莱坞。在位列《财富》100强的顶尖企业中，我的民调公司为其中20多家服务过。我们为各种产品和许多政客撰写、指导、进行了近1500次调查问卷、电话会议和焦点小组[注]——包括50多万次单独的个人谈话。我们了解到的信息适用于破产的航空公司和超额预订的酒店、软饮料制造商和快餐供应商、银行和信用合作社。不论是IBM（国际商业机器公司）这样的21世纪领路人和谷歌这样的21世纪革新者，还是乘“五月花号”而来的开国先驱所养育的后嗣创办的贵族律师事务所，和刚来美国一个月的21岁未来企业家，优秀的语言对他们同样至关重要。

语言、政治和商业密切交织，这有利有弊。我向这群影视名流所介绍的——以及我一年365天、一周7天、每一天（毫不夸张）都在向政界和企业客户提供的——正是政治与商业用语润色的方法与见解。这些方法几乎适用于任何涉及展示信息的活动，无论是靠耍嘴皮子逃超速罚单、要求涨工资这种日常琐事，还是设计一则有效的30秒广告、斟酌一篇以员工为听众的15分钟演讲、写一篇1小时长的国情咨文这种更为重大的活动，均不例外。

在以下内容中，我对读者的基本建议如下：

不在于你说什么，而在于人们听到了什么

你或许握有全世界最优秀的信息，但接收信息的人却总是会透过自己的情感、成见、偏见和先入之见等有色眼镜加以理解。仅仅做到准确无误、通情达理甚至才华横溢仍然不够。成功沟通的关键在于跨出假想的那一步，为听者设身处地地着想，了解他们脑海与内心最深处的想法与感受。他们对你所说的话如何理解，其所具有的真实性，至少在实际意义上，要大于你自己的理解。

有人让我阐释“有效话语”这一概念时，我会让他们去读乔治·奥威尔的《1984》，然后再看改编电影。我尤其推荐他们读书中描述101号房间的段落，或按照奥威尔所做的基本描述，即每个人各自的梦魇成真的地方。假如你最怕蛇，你打开门就会发现满满一屋子的蛇。假如你害怕溺水，你的101号房间就会溢满水。对我来说，这是有史以来写到纸面上最骇人的假想概念，因为它会诱使你设想自己的101号房间。有效的话语，无论是虚构还是现实，不仅有阐释作用，还有诱导效果。它们既促使你思考，也促使你行动。它们既唤起你的情感，也为你所理解。

但《1984》的改编电影却未能让观众见识到令101号房间威力最强大的一面：人自身的想象力。一旦亲眼看见101号房间，它便再也不是你所幻想的模样了，它成了别人的幻想。丧失想象力，便丧失了有效话语的主要一环。

正如虚构作品的含义可能会超越作者的意图，你带给世界的每一条信息也会引起接收信息之人的解读和情感。一言既出，再不由己，我们只能控制自己的想法。说话的行为并非征服，而是屈服。开口说话时，我们是在与世界分享——而世界却难免会自行解读，有时甚至是改换和曲解我们的原义。

毕竟，谁没说过“我其实不是这个意思”这样的话呢？

尽管去问前总统吉米·卡特。1979年7月15日，即他在民主党全国代表大会上大获全胜、获得提名的三年后，他向数百万美国人发表演说，解释他所谓的美国“信心危机”。这一说法对多数美国人来说毫无意义——人人都知道的是他臭名昭著的“忧患”演讲，尽管“忧患”这个词他一次都没有说过。是什么导致了这一历史罕见的语言曲解现象，本书会在后文进行探讨。

或者像我一样，去问前国务卿科林·鲍威尔所谓军事胜利的“鲍威尔原则”出自何处。这一概念于1991年首次明确提出，当时他的原话是“决

定性兵力”战略。此外，五角大楼针对美国所面临的军事威胁所编写的年度报告——《美国全国军事战略》——称鲍威尔的理论为“决定性兵力理论”。

然而，到了记者乃至史学家手中，却被解读成了“绝对优势兵力”，现在常被称为“鲍威尔的绝对优势兵力原则”。如今，如果你在律商联讯数据库中搜索1990—2006年引用过“科林·鲍威尔”和“决定性兵力原则”的美国报纸文章或电报，你只能搜到7个条目。如果你用同样的方法搜索“绝对优势兵力原则”，你能搜到总共67个条目。同理，只搜索限定条件较少的“决定性兵力”和“绝对优势兵力”，可分别搜到135个和633个条目。“绝对优势兵力”的引用量仍为“决定性兵力”的近5倍之多。

对普通读者来说，二者或许大同小异。对鲍威尔来说，这种区别却关系重大。因为对他来说，决定性意味着“精确无误、干净利落、弹无虚发”，而绝对优势却含有“过度和量化”的意味。前者高明而复杂，后者粗暴而残忍。

那么何以至此呢？历史是如何自我改写的？答案主要在于解读，而非信息本身。鲍威尔确实公开使用过“绝对优势兵力”，但只有一次。1990年，他用该词描述了确保美国能在参加的所有战事中取得决定性胜利所需的足够兵力。在几乎所有其他场合，甚至在其1995年的自传《我的美国之路》中，鲍威尔都重申过他使用“决定性兵力”的愿望，因为这能“快速结束战事，而且从长远来看，可以挽救生命”。

归根究底，是专业人士——从话语中望风捕影的记者、史学家和学者——掌握着语言传播之钥。他们必须吸引人们的目光，而“绝对优势兵力”听起来远比“决定性兵力”更加引人注目。它能令人联想起生动的画面，效果远远优于“决定性兵力”这种枯燥无味、基于政策提出的术语。“绝对优势兵力”指的是过程，“决定性兵力”指的是结果，但无论鲍威尔多么努力地纠正和澄清公共记录，世人永远都会另有想法，而这种曲解所造成的后果每天都能在伊拉克见到。

像我一样，去问前国务卿亨利·基辛格为何要用“Détente”[注]一词来描述20世纪70年代的美苏关系。1959年，国务卿约翰·福斯特·杜勒斯和西德总理康拉德·阿登纳举行会面。其间，杜勒斯主张与东欧社会主义国家建立开放的关系。据说，一位俄罗斯的匿名人士受此启发，首次在外交关系中使用了该词。所以，它确实有迹可查——但也有其弊端。

基辛格说：

> Détente一词并不是我选的。是别人向我们提出来的，而这是个错误。首先，出于显而易见的原因，我们不应该用法语词。其次，它简化了原本复杂的过程，有助于批评者借机抨击这一政策。假如我们当初称之为“缓和紧张关系”——事实也确实如此，没有人会有异议。

罪魁祸首想必是布鲁金斯学会[注]学者和国务院前任官员雷蒙德·加特霍夫。他将《限制战略武器条约》的达成称为“Détente宪章”。这一叫法不仅抓人眼球，而且事实证明，其词义本身也很有分量，一言以蔽之地总结了整整10年的美国国际外交关系，令这一复杂的政策易于辩护，也易于遭受抨击。基辛格堪称当代最伟大的外交官，明白——各位也很快就会明白——简单的措辞能够也必将改变历史进程。

本书所探讨的是有效话语这门艺术及科学。通过分析政界、商界和日常生活中对语言的策略性和战略性运用，本书展示了如何才能缩小意欲表达之意与听者实际理解之意之间的差距，从而达到更好的效果。如上所述，关键在于超越你自己的理解，从听者的角度观察世界。本质上，这以听者为中心。无论你所使用的特定字眼或词语有何“客观”存在的假定含义，听者的认知都更为重要。再次强调，重点不在于你说什么，而在于人们听到了什么。

为语言辩护

郑重声明，我热爱英语。我处理修辞工作，煞费苦心地斟词酌句，在这一领域开创了一番事业。我喜欢美国南方美人的温柔鼻音和南加州谷地富家女吹着泡泡糖讲出的俚语、上中西部温文尔雅的情话和布鲁克林区出租车司机咄咄逼人的率直言辞。我痴迷于男演员詹姆斯·厄尔·琼斯低沉的嗓音、赌城大亨史蒂夫·永利如丝绒般柔滑的嗓音、男演员奥逊·威尔斯和理查德·伯顿属于上流社会那富有教养的谈吐，以及女演员劳伦·白考尔、萨莉·凯勒曼和凯瑟琳·泽塔–琼斯的性感嗓音。只要出言得体，美国的语言便是希望的语言、平民英雄的语言、相信人性本善的语言。

发挥到极致的话，美国英语也是商界的实用语言。最为有效的沟通，是农民、夫妻店店主和美国众多寻常巷陌中成千上万的商店那朴实无华、不事张扬的语言，以及男女企业家所使用的言简意赅、实事求是、不加粉饰的语言。这些企业家创立了有史以来最伟大的企业。

梦想家和实干家的语言同样吸引着我。还有那些坦诚直率、迎难而上的奋斗者，那些沉默的男男女女。他们庆幸于自己能生活在这样一个国度，拥有发现邻居需求并提供商品或服务以满足其需求的自由。普通美国人的话语既是理想主义的语言，也是常识性的语言。

我兼而听之，兼而爱之。

我最为人所知的成就是我在政界的工作。首先，是1992年罗斯·佩罗特[注]半为竞选、半为哗众的运动。其次，是1993年鲁迪·朱利亚尼在纽约市的大获全胜。最后，是1994年的“与美国签约”。人们普遍认为，是“与美国签约”令共和党40年来首次重获众议院的控制权。多少可以说，无论是在个人层面、小组内部，还是整个党团会议，从那以后，几乎每一名共和党参议员和众议员——以及几大洲的数位首相——都听取过我在语言问题上的建议。在准备创作此书时，我不无自豪地发现，我的公司对50多万人做过民意测验，而在美国的50个州中，我本人亲自主

持过46个州的焦点小组——而且只要爱达荷州、蒙大拿州、西弗吉尼亚州和怀俄明州的善良人民需要听取我的建议，我完全愿意倾听他们的讲述。

我坚决主张政治辞令应该直率而清晰。应该是互动式的，而不是单方面的。应该唤起普通人的常识——带有道德色彩，但不能带有煽动性、说教意味或分裂目的。在理想的世界里，善于利用政治语言的人应该尊重人民，所以会告诉他们真相，但也十分明智，不会用居高临下的口气。

2005年，我长达170页的语言记录《新美国词典》在华盛顿和博客圈引起了轩然大波，因为它真正地本着崇商、重自由的目的，力图建立一套通用语言。由于10年前，我在名义上是“与美国签约”的民调专家，自由派评论家对这一著作大加鞭挞。他们对我施以报复，既是为了意识形态方面的原因，也是为了政治原因。

著名的左翼博客《每日科斯》指责我“编造谎言，混淆真相”。另一个博客（thinkprogress.org）声称我想在税收问题上“恐吓”公众并“利用”“9·11”惨案。他们甚至在网站上设置了“伦茨观察”区，专门追踪和“分析”我的语言。美国国家环境信托基金会创立了“伦茨之言”。这家网站专门记录我对环境和能源问题所发表的言论，而这些言论，用他们的话来说，代表了“对惨不忍睹的环境记录进行粉饰的新奇方式”。他们甚至创办了“伦茨奖”，颁发给在他们看来最善于使用我这套语言的政客。我虽然不喜欢这些批评，但也不得不承认，我确实喜欢按照我的样子创作的卡通形象：他发型更好看、牙齿更白，还有健康的古铜色皮肤。

对于这种反应，我并不感到吃惊。我们生活在党派纷争的时代，网上出现的多数政治语言都带有恶毒的党派对立口吻。我几年前就已经基本退出了美国国内的政治活动，因为这些活动充斥着尖酸刻薄的负面言论，而且随着竞选周期的更替，越来越恶毒下流、不近人情。像威廉·

克里斯托尔这种意识形态思想较为鲜明、头脑敏锐的共和党人，对政策的了解要远多于政治权术，有时会抱怨我的用语不够一针见血，软化了他们认为在理念辩论中理应成为尖锐论点的部分。意识形态思想较为鲜明的民主党人，尤其是博客博主，认为我用听起来文雅的术语是在粉饰真相，对此表示反对。

在一定程度上，双方都没错。我个人的理念或许是偏右派的，但我的政治用词所针对的向来是必不可少的中立选民——美国人中那些并不算沉默的大多数，他们拒绝坚定的意识形态思想，而选择合理的中立立场。与我的某些同僚不同，我竭力避免让自己的信仰或偏见干扰我的专业工作。无论是想传达政治议题还是想推销产品，我都力求去倾听，然后理解，最终说服怀疑者、中立派、观望的怀疑论者。我的语言避免出现明显的党派倾向，旨在求同存异，而非划分阵营或散播分裂思想。本书之言所代表的是美国的语言，而非某一政治党派、理念或产品的语言。

有批评者会指责本书主张甚至讲授操纵之道，但我就像是金盆洗手的魔术师一样，决定揭示自己的戏法秘诀，然后退隐。我一心只想掀开语言分析的神秘面纱，揭示有效的话语是如何产生和使用的。

我请杰出的好莱坞编剧、《白宫风云》和《体育之夜》的创作者、政治倾向与我截然不同的阿伦·索金解释说服性的语言和操纵性的语言有何区别。

他的回答令我震惊：

没有区别。

只是操纵太明显的时候，就成了拙劣的操纵。我所做的行当就像魔术师变戏法一样具有操纵性。如果我能用右手挥动这方红色丝巾，我就能用左手为所欲为，而且让你看不见。写小说的时候，一切都是操纵。

我设置了具体的情形，让你在读到此处时或笑，或哭，或紧张。如果你能看到我是怎么把那位女士锯成两半的，那就是拙劣的操纵。如果你看不到我是怎么做到的，那就是巧妙的操纵。

当然，你会了解到如何措辞才能在人满为患的餐厅里订到位置，让机场人员放你登上已经关闭登机口的航班，但这真的算是滥用语言吗？你会了解到21世纪的语言，那些在未来几年会听得越来越多的词汇和短语，但这真的算是信息操纵吗？很难这么说。

用语言混淆视听、模糊事实的例子，我们当然见过，但其优点——话语的真正力量——在于，语言也可用于澄清事实、维护公正。我认为，用最有利的方式陈述自己强烈拥护的主张，同时避免因措辞欠佳和表述暧昧而妨碍自己，这并无不光彩之处。我相信，选择最有力的论据，而不是用最站不住脚的论点敷衍，这并无恶意。

例如，教育不仅是我本人关心的热点议题，也是当今美国的首要地区议题。公众要求对立法通过的《有教无类法案》倡议进行进一步的教育改革——但如何阐释这些改革方案，决定了他们所能得到的支持率。我积极参与了所谓的“择校权”运动。在调查工作中，我发现在家长有权选择子女所上学校的情况下，如果将奖金部分称为“补助金券”，而不是更加流行的“奖学金”，人们会轻视贫困家庭子女所获得的重要机遇和经济奖励。

实际上，我认为更为准确的说法应该是“家长的教育选择权”，而非“择校权”，因为实际上是家长在为子女选择学校。或者，鉴于此类项目能够让贫富阶层享受同等的教育权，最为准确的说法或许应该是“平等的教育机会”——在我的公司所做的民意调查中，这确实是测试结果最理想的一个。

各位在本书后文将会读到的多数篇章，都是为谋求立而不破的事业和客户所写的，因为这远比现代竞选活动戕害无度的做法更值得为人所

铭记。即便是我们之中最缺乏政治觉悟的人，也有某条鼓舞人心的政治辞令，令我们一听便受到了触动，年复一年、十年复十年，乃至世世代代都铭记于心。

“不要问国家能为你做什么……”注

“唯一值得我们恐惧的就是恐惧本身……”注

“有的人看到实际发生之事，询问为什么……”注

“山巅上的光辉城市……”注

“我有一个梦想。”

归根结底，持续不断的政治语言之争所侧重的是理解环节，而非表达环节。对于几乎任何议题，人们至少都会分成两派，而每一派的人都发自内心地深信自己是对的。我利用最为简单、最为直接的现有语言，传达我所信奉阵营的信条。当然，我力图说服别人。我的目标是斟酌政治辞令，完成有价值的目标——创造公平的语言环境，告诉美国人，在我们的政策辩论中，真正利害攸关的事情是什么。

在私营企业领域，简单直接的沟通方式也同样重要。美国企业拥有许多可以讲述的卓越成就。从能延长艾滋病患者生命的杰出医药进步，到微型计算机和人工智能领域的卓异创新；从或可消除全球饥饿的突破性农业技术，到破坏性较小、更为环保的地表油气采集技术——美国企业界正在为新世纪设想和建造一个激动人心的新世界。悲哀的是，其语言仍然受限于20世纪50年代的哈佛商学院教科书，而没有像直率的约翰·麦凯恩一样，采用21世纪的方式。

诚然，安然、世通、泰科、阿德菲亚，乃至玛莎·斯图尔特，之所以破产不是因为语言不佳，而是因为品德不良。但对于其他美国企业

（玛莎·斯图尔特除外）来说，他们一直在使用的晦涩语言是造成其形象问题的部分原因，而非解决之道。几乎随便拿起一份2007年的年度报告，翻到一般都有的总裁致辞部分，将你不理解、不喜欢或把握不好的词语、短语圈出来，你会需要不少笔墨。

这正是像我这样的民调专家和语言大师需要介入的地方。正如俗话所说，本书将带读者掀开帷幕，一窥企业以往的成功之道及其为新千年所制定的新策略。我们将从历史的角度审视政客在美国人民面前展现自己的方式，以及这一过程何以会被永远颠覆。我们也将谈到目前传达当代热点话题所使用的语言，这些话题必将左右未来的选举。最后，我们会关注未来，探讨企业如今及今后几年应该如何措辞。

这并不是一部探讨政策的著作。讨论自由论谐星丹尼斯·米勒和自由派谐星阿尔·弗兰肯两名美国人谁更优秀[注]，或者比尔·克林顿和乔治·布什两名总统谁更优秀，这并不重要。本书既是写给民主党的，也是写给共和党的，既是写给自由派的（或现在的自由派更青睐的称谓，“进步人士”——我们会在后文探讨这个很有意思的术语变化），也是写给保守派的。

对于汉堡大战、汽车大战或可乐大战，本书都不会选边站队。但产品的推销者以及产品的购买者，同兜售政治理念的人一样，都能从本书获益良多。因为归根结底，最优秀的产品和最有效的营销活动都需要构思，而不仅仅是包装。

有——寥寥可数的——几部著作探讨过政治、商业、好莱坞、媒体和沟通之间的战略交集。本书也恰恰探讨了以上五个领域的交集，并引入了全新的元素：阐释具体词语与短语的战略和策略性使用，如何以及为何能改变人们的思维方式和行为方式。本书以个人经历讲述耳熟能详的语言与产品策略是如何形成的，描写创作出它们的过程以及做出阐释的人与企业。本书将向读者提出多种情景下的具体“有效话语”以及无效

话语。

有关政界，我们将探讨：

“遗产税”如何变成了“死亡税”，将一个相对晦涩的议题变成了全美热点；

鲁迪·朱利亚尼在成功竞选市长的过程中，如何将施政理念从“犯罪议题”转变为了“安全与安保平台”；

“与美国签约”如何以发起人从未意想过的方式彻底改变了政治语言；

“钻探石油”如何变成了“能源开发”，从而打击了整个环保圈。

有关企业界，我们将探讨：

如何用有效语言阻止罢工并提高员工满意度；

一家大型的《财富》100强企业如何通过改变宣传信息并重新解释争议的焦点，先是拖延，后又阻止了美国证交会实施深得人心的“企业责任”措施；

“赌博”如何变成了“博彩”，以及拉斯维加斯的赌场经理史蒂夫·永利如何发现了自己姓名的价值，并以自己的姓氏冠名了有史以来最昂贵的酒店；

世界最大的制药公司辉瑞的总裁如何通过使用负责任、敢担当的语言，将重点从“疾病管理”转向“预防”，继而掀起了业界革命。

关于个人生活，即你的生活，你将了解到：

在你本人和警官都知道你确实违规的情况下，如何晓之以理，逃过

超速罚单；

如何巧言善辩，让自己能在人满为患的餐厅里订餐，登上已经关闭登机口的飞机；

在自知有错的情况下，如何道歉才最有效并得到谅解。

这些就是我们每天所面对的挑战，寻找答案是我近20年前开始职业生涯时便为自己设定的目标。我的研究对象是我的同胞们——不仅限于美国，还包括全世界。我的研究领域既包含人们的日常生活，也包括我经常在夜间主持、组织完善、仅限受邀参加的讨论会。

这些事均来自我本人的个人经历，但你也会读到其他名声更加显赫的人所做的讲述。为企业和政界客户工作十五载以来，我所学到的经验都是以实验研究和定量研究为基础的——并不仅仅是一己之见。你在本书读到的所有内容均以科学的市场研究为基础，并非无端的揣测。

本书意在向你讲述我对州长、参议员和国会议员提出的建议，我向美国商会和商界圆桌会议提出的建议，以及我每天都在向全国总裁和企业家讲述的道理：不在于你说什么，而在于人们听到了什么。

本书一为指点迷津，二为曝光内幕。它探讨了国家总统和《财富》500强企业的总裁如何创作宣传信息，并让这些信息颠覆我们在日常生活中对政治和产品的看法。你将深入幕后，一窥美国最有影响力的一些品牌得以创立的真实过程。你将了解到美国的政界和商界领袖如何发展出了一套全新的词汇——面向21世纪的21个词语——来应对公众所忧虑的各种不同问题。

本书不仅面向政客和商界领袖，也面向所有对使用和倾听语言感兴趣或以此为生的人。它适合任何想借助话语的力量改善自己命运的人，确保这些话语的真实含义能按照他们的初衷为人所倾听。

阅读下文，了解美国的语言。你也将找到合适的语言，去讲述自己的故事。

---

1. 在2000年小布什与阿尔·戈尔的美国总统大选中，佛罗里达州的计票出现争议，最终由非民选的最高法院决定了计票结果，从而左右了大选局势。——译者注
2. 我两次负责为共和党的国会领袖在全国直播的公共电视网辩论做准备。第一次是在1996年10月的弗吉尼亚州威廉斯堡，当时众议院议长纽特·金里奇和参议院多数党领袖特伦特·洛特对阵民主党的众议院少数党领袖迪克·格普哈特和参议院少数党领袖汤姆·达施勒。第二次是4年后，众议院共和党党团会议主席J.C.沃茨和内布拉斯加州的共和党参议员查克·哈格尔与参议院民主党少数党党鞭哈里·里德和众议院民主党少数党党鞭戴维·博尼奥尔在辩论中对垒。第二次辩论在弗吉尼亚州阿灵顿市的公共电视网演播室举行。其间，里德在直播中指责共和党对“弗兰克·伦茨的论点”言听计从，于是我被迫在楼上的卫生间里躲了45分钟。难以想象，他若是知道我当时就在同一栋楼里，会有何说辞。——作者注
3. 卡尔·罗夫，小布什总统竞选委员会首席战略规划师、高级顾问兼助理，被称为“布什的大脑”。2003年以后，罗夫卷入“特工门”，成为刑事犯罪调查的对象。那年3月，美国发动伊拉克战争。7月6日，中央情报局女特工瓦莱丽·普莱姆的丈夫、前外交官约瑟夫·威尔逊公开发表文章，指认政府为争取公众支持，发动战争而故意利用虚假情报。7月14日，普莱姆的特工身份由专栏作家罗伯特·诺瓦克曝光。事后调查证实，罗夫是最早向诺瓦克泄露普莱姆身份的政府高级官员之一。威尔逊和普莱姆夫妇认为，罗夫等白宫官员之所以泄露特工身份，是为了以断送批评者职业生涯和个人生活的方式施以报复。——译者注
4. 焦点小组，由选自各阶层的人士讨论某专项问题，所得信息常为市场研究者或政党所用。——译者注
5. Détente，法语词，意为缓和。——译者注
6. 布鲁金斯学会，又称布鲁金斯研究所或布鲁金斯研究院，美国著名智库之一，主要研究社会科学，尤其是经济与发展、都市政策、政府、外交政策以及全球经济发展等议题，总部位于华盛顿特区。——译者注
7. 罗斯·佩罗特，美国商人，曾于1992年作为独立候选人参加美国总统大选。——译者注
8. 全句为“不要问国家能为你做什么，而要问自己能为国家做什么”，来自美国前总统约翰·F.肯尼迪于1961年的演讲。——译者注
9. 来自美国前总统富兰克林·罗斯福于1929年的演讲。——译者注
10. 全句为“有的人看到实际发生之事，询问为什么，而我却梦想着从未有过之事，质问为何不行”，是英国剧作家萧伯纳的名言。——译者注

11. 全句为“美国是山巅上的光辉城市”，来自美国前总统罗纳德·里根的演讲。——译者注

12. 在美国，自由论指在经济问题上持保守派立场，而在个人自由问题上持自由派立场，与美国的不干涉主义有关。——译者注

第一章
有效语言的十大法则

总体而言，话短为妙，而老话最妙。

——温斯顿·丘吉尔

如果我们全然不顾规则行事，我们会进入无政府状态，或者更糟的是，出现安然。

——政治幽默作家比尔·马厄

规则支配着我们的日常生活。有些规则清晰明确，由政府推行："遵守限速""禁止停车""4月15日是纳税日"。但多数往往都是心照不宣的非正式文化规范——礼貌规范、商界行为准则、人际交往规范。多数都是久而久之形成的、众所周知的传统，人们习以为常，以至于常常不假思索。

遗憾的是，并非所有此类无意识的习惯或下意识的习俗都是积极或有益的。美国的商业和政治沟通充斥着不良习惯和无益的偏好，这可能会严重损害它们竭力宣传的企业和事业。同所有其他领域一样，良好、有效的沟通也有规则，这些规则或许不像禁止超速或逃税的规定那样不容商量、不可违抗，但如果你想囊中富余地安全抵达目的地，它们也同样重要。

鉴于普通人要面对大量的沟通内容，沟通的法则尤为重要。我们每天早上踏出房门，便要面临连续不断的感官刺激：广告与娱乐、歌词与广告曲、断断续续的交谈与通篇缩写词的电子邮件。还有大量的噪音来

自我们的家庭内部，从电视到音响系统，再到电脑和如今的智能手机。在这种嘈杂不休的环境中，你如何才能让人们听你说话？

“优秀的语言所拥有的特质与优秀的音乐相同，”热播电视剧《白宫风云》的杰出编剧/创作者阿伦·索金说，“有节奏，有音高，有声调，有腔调。”注

因此，在这个喧闹的世界里，你如何才能确保自己的乐曲脱颖而出？

本章力求阐释优秀的沟通手段背后的原理，同时教你避免最常见的某些不良习惯，从参议员到企业总裁，所有人都曾深受其害。我在自己的事业中投身于实地研究，在此提出我从中发现的十大法则。无论是在广告公司的会议室，还是在政府的作战情报室（就此而言，还有与发火的配偶或焦虑的青春期女儿进行的交谈），这些法则都同样重要。应用这些法则，可以创作出绘声绘色、和谐统一的语言，令人点头赞同的语言，脱口而出的词汇，只听过一次便深铭于心、督促你付诸行动的词语和短语。

简而言之，这十大法则可以助你找出有效的话语。

首先，让我做几点说明。本章以及本书所关注的并非优美的语言、不朽的语言或在某种抽象的哲学层面上堪称完美的语言。相反，其所关注的仍然是有效的话语——日常生活中的实用语言、能带来实际效果的语言。我所关注的是小镇、美国中产阶级那朴实无华的家常语言，是寻常美国人脱口而出的语言，而不是象牙塔里的智力游戏。

诚然，确实有某些时刻和某些场合适合故弄玄虚的文学语言，但要想引起听者的注意，语言未必要做到温文尔雅或博学多识——实际上，也无须使用温文尔雅或博学多识这样的用语。语言并不一定要带有泰德·索伦森（约翰·F.肯尼迪的朋友和文胆）和佩吉·努南（罗纳德·里根的天

才文胆）那振奋人心、升华人性的口吻，他们是当今最优秀的两位文胆。索伦森和努南那豪情万丈的语言超越了意识形态，代代传诵，如今听起来仍然像数十年前由别人初次朗诵的时候一样令人深受触动。

努南曾讲过语言润色和撰写演讲稿的技巧，我认为她说得没错：

多数人都不是要在重大时刻发表演说的伟大领袖。多数人只是需要讲述下一年度财务目标的商人，或是在州代表大会上提出新课标的教师，或是在工会会议上解释管理式医疗对我们所在医院有何影响的护士。而我们必须用与我们相称的语调……你的语言风格绝不应超越你的身份。

在理想世界中，所有人都具备所需的一切知识，有家庭藏书室，而我们的政治对话或许能达到与林肯和道格拉斯的辩论相当的高水准，或者至少与《吉姆·莱勒新闻一小时》相当。人们既不使用简单的用语，也不使用简短的句子，而是使用模棱两可的语言，旁征博引，长篇大论——更像是作家比尔·巴克利，而不是主持人比尔·奥赖利。

这种幻想或许令人欣慰，但现实并非如此。对我们多数人来说，沟通从来不是，也不应该使用精英主义或晦涩难懂的语言。它应该具有实用性，而不只是语言自身。对我来说，人民才是真正的目的；语言只是接触和教育他们的工具，是达到目的的手段。在我们所生活的时代，世界已经不同于以往，不再由精英阶层的拉丁语统治，而是由人民口中那平民化的通用语统治。想接触人民，首先必须讲他们的语言。

我的第二点说明涉及语言的局限性。民主党战略专家乔治·莱考夫是在职的加州大学伯克利分校教授，也是很有天赋的语言学家。他认为，左翼思想若能用合适的讲述技巧和比喻手法加以“组织”，会在公众中大受欢迎。但这种说法忽略了极其显而易见的一点：无论如何表达，有的政策和思想就是比其他政策和思想受欢迎。语言至关重要——毕竟，政客和越来越多的企业斗士以此为生。但语言并非一切，单单是语

言这一环无法创造奇迹，因为实际的政策至少和语言组织方式同等重要。

如果我告诉一位政坛客户某个理念不得人心，而他仍然要坚持原则，予以推行，那责任在他。但如果我将这一难题完全搪塞掉，让他永远不必在坚持立场和赢取人心之间做出艰难抉择，那么我为他提供的服务就是不到位。对我来说，真相至关重要。在我看来，我的职责在于对根本的哲学问题不置可否，不让我个人的观点影响我的工作。我对税收政策、福利或最低工资有何看法并不重要。当然，我有自己的观点，但仅此而已。人们聘用我，是为了让我尽量客观地告诉他们，普通民众对这些议题有何看法及其原因。他们想要的是实事求是的真相，而不是我所希望的真相。

如果你知道典型的民调专家、公关大师或广告经理对你的看法有多么的缺乏尊重，你一定会大吃一惊、怒火中烧。帮助杰西·赫尔姆斯和阿尔·达马托当选美国参议员的共和党民调专家曾对我说过："我不在乎人们有何想法，我只在乎我自己的想法。"一位服务过三位总统的媒体顾问警告我，永远不要"爱上"客户或其所代表的民众，"他们都有缺陷"。

或许我方法有别。在你能有所行动或评判之前，你必须倾听别人，尊重他们的身份和信念。不能以你最终未必会接受或赞同某人的主观感受为借口，拒绝承认这种感受的存在。我努力倾听美国民众——不仅仅是道听途说，而是主动倾听。了解的渠道不仅包括原始数据，也包括直观的认识和体验。其实验性多过理论性，感性与理性并存。过程十分简单，通过全国性的电话调查、焦点小组、一对一访谈、内容分析和同人们进行简单的日常交流，我知悉美国的语言。实际上，你从民意代表口中听到的话语或是在你所用产品和服务的广告中所看到的标语，往往是先出自你本人之口，再由我打磨而成。

我再说一遍：重要的一点，不在于你说什么，而在于人们听到了什

么。

---

1. 索金补充说："真有音乐是我在开车的时候听的，那时我会想，'我想为配得上这首曲子的地方写剧本。'或者，'我希望我们所创作的东西配得上这首曲子。'"——作者注

成功沟通的十大法则

法则一
简明性：不要用需要查字典才懂的词

专栏作家威廉·萨菲尔、威廉·F.巴克利和玩《纽约时报》填字游戏的人会对第一条法则感到气愤：避免使用别人可能要查字典才懂的词，因为美国人不查字典。他们会心安理得地不理会你的实际含义，或更甚者，误解你。你可以批评美国越来越低智化，但除非你讲目标受众的语言，否则他们根本不会听你的话。

简明很重要，普通美国人不是大学毕业生，不知道印象和影响之间的区别。(注)诚然，美国人都说希望自己有教养，但显然对此并不买账。纽特·金里奇堪称近50年来最聪明的政治人物，但他带有鲜明的知识分子色彩、富于哲理的说话方式，令对手觉得言过其实、道貌岸然，令许多人望而却步。

阿尔·戈尔和约翰·克里虽然拥有常春藤背景，完全称得上是大有可为的人物，却也遭受了同样的命运。布什政府的批评者抨击布什的外交政策是“单打独斗”，而约翰·克里却觉得需要提出“大胆、开明、与布什政府往往太过好战且缺乏远见的单边主义截然不同的国际主义方针”。这是什么意思？

同样，阿尔·戈尔告诉听众，他思念“从前绘声绘色和清晰明白的话语在我们相互之间的交谈中更常见”的日子，又抨击布什政府“遭人摒弃、中世纪式的行为”。无论是戈尔还是克里，都不明白，你在哈佛讲

座上可能听到的观点，堪萨斯州的家庭主妇或辛辛那提市的百货店售货员并不以为然。

实际上，在短句足矣的情况下，使用长句往往会引起猜疑：“这人想骗我什么？他是别有用心吗？”用最有效的语言澄清事实，而不是故弄玄虚。将观点阐述清晰，而不是加以混淆。观点陈述得越简单、越浅显，就越易于理解，因而也就越可信。

同样的原理也适用于企业界。从金宝汤的“嗯，嗯，好吃”到家乐氏卜卜米的“咔，啪，嘭”，事实证明，产品广告词如果简单易懂，小孩也记得住，那对父母来说，这也是最容易记住的广告词。近50年来，最令人难忘的流行语只含有单音节或至多双音节的单词，这并非偶然。若是起初不够简单，必然会有人介入进来，加以简化。尽管去问麦金塔电脑（Mac）的制造商。你上一次用“国际商业机器”这些词来代指“IBM”是什么时候？联邦快递如今的官方名称为“联快”，肯德基炸鸡现名“KFC”，玉兰油简称“玉兰”，而冰雪皇后如今自称“DQ”。[注]

公众偏爱简单词汇和缩略语，这在流行文化中也有体现。例如，去看一看本地多厅影院的电影片名。早在1991年，电影《终结者2》便将片名缩写成了《终2》——从四个字缩减到了两个字，掀起了简写的风潮。此后几年，《独立日》缩写成了《独4》，而《碟中谍3》成了《碟3》。这只是两个比较突出的例子。许多电影也开始将片名中的定冠词the去掉。1976年的电影《少帮闯天下》（*The Bad News Bears*）于2005年重新翻拍，片名为《小熊成军》（*Bad News Bears*），而《婚礼终结者》（*The Wedding Crashers*）则成了《婚礼傲客》（*Wedding Crashers*）。

即便是我们的日常行为本身也被简化了。我们如今生活在手机短信的世界里，青少年整日相互“短信”（新杜撰的动词，用以表示短消息通信），而21世纪的商人就像18世纪的农民犁不离手一样，也是黑莓不离

手。用单手指在迷你键盘上敲打，在小小的屏幕上写短信，可不适合使用多音节的高考词汇。

就此而言，电子邮件也不适合。我们所处理的视觉和听觉信息远超以往，因此许多人没有耐心去分析许多高深词汇的细微差别和含义，这不足为奇。无论是在工作中还是在家里，无论是在生意中还是在个人生活中，我们的写作量实际上都要多于以往任何时候——但我们所写的内容不像是旧时的信件，倒更像是你在定制车牌上看到的东西。

这些变化并非偶然。小材可以大用，微言可以大义。

法则二
简洁性：使用短句

我没有时间写短信，所以写了一封长信。

——马克·吐温

越简洁越好：能用短语，绝不用句子；能用三个词，绝不用四个词。有人问亚伯拉罕·林肯，人的腿应该多长合适，他说：“长到能踏到地面上就够了。”顶尖的广告设计师和创作艺术家明白什么是恰如其分，十分明智地避免画蛇添足。和三只熊的故事中的金发姑娘一样，他们寻找既不过于高深，也不会过于浅显的短语，而是要“恰到好处”。这涉及的并非自我克制，而在于寻找恰好合适的那块语言拼图，准确地契合你想填补的空缺。

最令人难忘的政治语言很少超过一句话的长度。“我喜欢艾克”[注]难以成为投票给某人的理由，但这一口号简明朴素的特点与候选人和竞选运动相得益彰。没有多少人认为卡尔文·柯立芝[注]是好总统，但时至今日，我们仍然因为他简练的风格，记得“沉默的卡尔”。柯立芝的晚宴宾

客曾打赌，能让他说三个字以上，他回答说：“你输了。”人们仍然认为这是总统史上的最佳政治笑话之一。曾有人让高产的英国作家G.K.切斯特顿写一篇散文，探讨“世界错在何处？”他写道：“敬启者：在我。敬上，G.K.切斯特顿。”而有个故事我们都听说过，一名哲学专业的大学生拿到的考试题是：“为什么？”他简短地回答：“为什么不？”这些简短的答案所陈述的道理远多于一篇千字的散文或卡斯特罗式的长篇大论。[注]

同理，据说一画能达千言……还是万言？根据研究者研究，这一名言的起源可追溯至20世纪20年代的广告经理弗雷德·伯纳德。在推销有轨电车侧面的广告位时，他用“一目顶千言”这句话，提出图像在广告中比文字更有效果。最初，伯纳德声称这句格言来自日本谚语，但随后不久又略加修改，变成了“一画能达万言”，并改口称这是中国谚语。如今，有些引语词典采纳了伯纳德的中国谚语说。久而久之，常有人称它出自孔子之口。[注]起源并不重要，但这条规则却无疑非常重要。如果一张图所能表达的内容胜过千言万语，一定要用图。

有时，三言两语也要胜过千言。在产品广告中，最令人难忘的口号往往不过是碎片化的语言。1914年，托马斯·沃森加入当时还叫作计算–制表–录制公司的IBM，提出了“思考”（Think）一词，以传达公司的价值观。自那一天起，最有影响力、最有感染力的一些信息要点都是以短小精悍的语言表达出来的。戴尔是世界最成功的个人电脑公司之一，“易如戴尔”有效地传达了其易于使用的功能。“非可乐”以令人难忘的方式，准确地向消费者声明了七喜所具备的特点和摒弃的特点。在下至5岁、上至65岁的人里，随便问任何人什么麦片以“太太太好吃了”为口号，他们都会告诉你是糖霜麦片。“喝牛奶了吗？”[注]被各个深夜脱口秀主持人拿来开涮，但这让这款产品再次火了起来。耐克的“想做就做”（“Just Do It”）由三个单词、三个音节和八个字母构成，每个字所蕴含的力量都超过了有史以来的任何鞋类广告——有助于巩固这一全球体育用品帝国的地位。

因此，就有效的沟通而言，小胜于大，短胜于长，易胜于难。有时，一张图胜于一切。

法则三
可信性和理念一样重要

人们要相信，才会买账。林肯曾经说过，你不可能欺骗所有人一世。注你的话若是缺乏可信度，若是与既成事实、情况或认知相悖，就会缺乏影响力。

在本书中，你会多次读到这条经验，因为这确实非常重要。你的用词会变成你的一部分，而你也会变成你的用词所描述的样子。政坛的冷宫里尽是在这一点上吃亏的政客。“我确实投票支持过（为伊拉克战争投入）870亿美元，后来又投了反对票”最终成了约翰·克里在漫长的政治生涯中最有损于自己形象的十五条言论之一，若非如此，其政治生涯或许还可以算作成功。他似乎亲口承认了自己在这一重大议题上见风使舵，这让他成了名副其实的墙头草，影响了他在其后的竞选活动中的一切言行。同样，在2000年的总统竞选中，阿尔·戈尔声称他“发明”了互联网，而他和他的妻子蒂珀是《爱情故事》一书的灵感来源。注这两种说法毫无可信度，成了深夜秀不断拿来取笑的笑料，极大地损害了他的竞选希望。

企业也经常犯同样的错误。它们每天都在发布“全新改进版”产品，以为产品博取关注，吸引更广泛的消费群体。但这样的努力往往会以失败告终，因为所涉及的产品并无新意，也没有太大的改进。潜在的顾客发现区别不大，于是继续使用原来的品牌；现有的顾客反响平平、大失所望——产品因此失去了可信度。几乎没有什么比信誉——公司的品牌诚信度——更加宝贵的了，而使用无所忌讳的语言夸下海口可能会引火烧身。

最著名的“全新改进版”败笔是“新可乐”。新可乐比传统的可口可乐更甜，也有人说更好喝。这款产品于1985年上市，以“好上加好”为广告语，被宣传成了流行软饮料的高级版。结果一败涂地，给了百事可乘之机。新可乐上市仅三个月后，公司便宣布因“新可乐”销量下降，产品将改回原配方——“经典可乐”（最终不得不重新命名其传统品牌，以示区分）。诚然，在味道盲测中，消费者确实更青睐新可乐的配方，但新可乐仍然以失败告终，因为他们对原品牌怀有深深的归属感，认定“全新改进版”只是营销策略。如果可乐公司慢慢地私下改掉配方，不用“全新改进版”这种字眼，新可乐很可能会获得成功。

实际上，仅仅是外观有改动的“全新改进版”产品——换汤不换药——还会引起顾客不满，问题在于期望值。如果促销口号言过其实，即便产品体验相当不错，顾客也可能会反响平平。看银子弹[注]易拉罐内胆宣传，它们宣传“冰酿内胆”能降低温度，延长罐装啤酒的冷冻时间。这被称为自切片面包以来最伟大的发明，但消费者如果发现这其实只是投入大笔营销资金包装出来的“未改良老版”，肯定会比原本的反应更加气愤。

当然，有时产品确实能够不辜负上市之前的炒作。宝马推出“终极座驾”的广告语——惊人的傲慢说法——时，试驾这款车型的人赞同了这一名头。这自夸之词完全切合实际，历史由此铸就。

政界也存在同样的包装活动。在辩论或初选之前，你经常会听到专家讨论为候选人“降低期望值”或为对手“提高标准”的竞选策略。其基本原理可能不那么显而易见，但确实十分精明。如果期望值够低，落败方也往往有可能表现出胜者的气质。（想一想，比尔·克林顿在1992年的新罕布什尔州初选中仅排次席——但由于“反败为胜之子”这一聪明的绰号，人们都认为他为胜者——只因为他超过了人们对其表现的低期望值。）

另一方面，如果你为某位候选人或竞选活动设定的期望值过高——即便在票数上胜出，人们也会对其大失所望，或者更甚者，认为其已经败北。最著名的例子是参议员埃德·马斯基，在1972年新罕布什尔州初选中，他最终的票数排第一，但由于他未能获得50%的选票，这仍然令他的竞选毁于一旦。他失去了自己作为候选人的可信度，只因为他所获得的票数未能达到预期值。

有时，仅仅是对期望值所形成的期望值也能毁掉候选人的参选资格。在1992年的新罕布什尔州共和党总统初选中，媒体拿到的初选日投票后初步民调显示，希望不大的民粹主义煽动者帕特·布坎南落后乔治·H.W.布什不到4个百分点——对报道此次竞选的记者来说，这是令人吃惊的结果。早在实际票选结束之前，媒体便异口同声地全力造势，报道布坎南会成为黑马，而布什会落败。一夜过去，布什的领先优势开始扩大，但媒体报道却未做改动。在晚11点的新闻直播中，布坎南发表了感人的“获胜”演说，而此时，报纸头版已经清稿，忽略了他的实际票数已经跌至42%这一事实。彼时，阿尔·戈尔尚未“发明”互联网，所以当时的头版新闻就是次日一早的新闻——不过，次日的晨间电视节目公布了实际的结果。

实际上，计票全部结束后，布什的票数高达63%，布坎南只有区区37%——但时至今日，仍有人认为布什在新罕布什尔州的初选中落败了。但如果不是一句六字口号造成的破坏，布什的取胜优势还会高出不少。这句口号让共和党在1988年的共和党全国代表大会中扬眉吐气，却在四年后风雨飘摇：“注意听：无新税。”[注]失信于人和期望过高永远是致命的组合。

建立可信性非常简单。告诉别人，你是什么样的人，或有何措施。然后，成为这样的人，实施你所承诺的措施。最后，提醒人们你确实是你所承诺的样子。简而言之：心口如一，说话算数。

法则四
一致性很重要

重复，重复，重复。优秀的语言就像劲量兔，一直敲啊……敲啊……敲啊。(注)

有太多政客坚持每天更换新的论点，企业也投放了太多不同的广告。我们刚开始认出和记得某条信息，不多久就会被换掉。

最令人难忘的可口可乐广告语“名不虚传”，实际上是在1943年创作的。而鉴于该公司在同年还发布了另外三条广告语，它能吸引到关注就已经很不可思议了。其中，包括那条罗斯福风格、过目即忘的广告语：“唯一像可口可乐的东西就是可口可乐本身。”从那以后，可口可乐尝试过数十版不同的宣传口号，却没有一个能像这条一样简单、有效。虽然该公司在网站上自称是“世界上最具包容性的品牌”，但不断地修改广告语而未能用一条信息一以贯之，成了损害其形象的主要因素。反之，安飞士在1962年发布了“我们更加努力”的广告，并坚持使用了40多年不变，这有助于巩固该公司作为世界第二大租车公司的地位。

如今听来仍觉富有新意、别出心裁的一些广告语实际上是几代之前创作的，甚至早于电视的问世，对你祖父母这一辈所具有的意义不亚于你这一辈。麦干牌的口号“冠军的早餐”早在1935年便首次发布，至今仍耳熟能详。金宝汤的“嗯，嗯，好吃”广告也是在同年采纳的。贺曼贺卡公司的“既然心有挂念，就要送上至诚的祝愿”于1934年发布，而花卉零售商FTD集团的“寄言于花”可以追溯到1917年。

但就品牌语言的一致性而言，有两款产品是其余对手都难以望其项背的——肯定有90%的人在读到之前，便知道这些产品的口号。

麦斯威尔原是田纳西州纳什维尔市的一家著名酒店。酒店煮的咖啡

味道非常醇厚，人们愿意为了一品那里的咖啡而入住酒店。在世纪之交前后，它们开始将秘制的咖啡销往附近的旅馆，于是就像如今的星巴克一样，这种咖啡在该地区大受欢迎，为人所津津乐道。据该公司介绍，1907年，泰迪·罗斯福总统在拜访美国第七任总统安德鲁·杰克逊的庄园史迹时，在喝过一杯麦斯威尔咖啡后，首次讲出了“滴滴香浓，意犹未尽”这句话。1915年，这句话成了公司的官方广告语，近100年后，这条广告语仍然在公司的广告和品牌推广活动中占有显要地位。如今，麦斯威尔仍然是美国最畅销的家用咖啡品牌之一。

但有史以来最一以贯之的产品广告语属于一块早在1879年便初次上市、售价10美分的香皂。因宝洁而闻名的詹姆斯·甘伯发明了一款洗澡搓衣两用的“纯”皂。原名为宝洁白皂，但哈利·普罗克特（没错，宝洁的联合创始人普罗克特[注]）坚持要用更有新意、更容易记住的名字。一个周日，他去教堂做礼拜的时候，听到别人诵读《诗篇》45：8这条提及象牙宫的经文——于是象牙皂诞生了。三年后，普罗克特提出了“99与44/100%的纯度”，以描述由大学化学教授和独立实验室对这款香皂所做的科学检测。常言道，历史由此铸就。这句广告语于1891年增加了“可漂浮”的口号，为象牙皂赋予了视觉和语言上的吸引力，这种吸引力经受了时间的考验。虽然宝洁煞费苦心地掩饰象牙皂已经不再畅销这一点，这款产品却仍然是美国消费史上最受欢迎的产品之一。这些企业掌握了成功品牌的一条重要法则：信息的一致性可以培养顾客忠诚度。

找出一条适宜的信息，然后一以贯之，需要非同寻常的自我鞭策，但这最终能给予你10倍的回报。记住，你一字不差地无数次重复一句话，自己或许会感到厌烦，但许多听众却是头一次听到。绝大多数顾客或选民并没有像你一样专心致志，他们没有在《广告周刊》上读过你的口号，也没有在公共事务电视台的《通往白宫之路》节目中听过你的标语。他们并没有像你一样读过大量的内部备忘录，或为你编写的页数繁多的论点。只要你初次说出口时自己也觉得富于新意、富有生气，这对听众也就够了。

谈到反复重申这一点，政客似乎酷爱改换说辞。要说愿意像头一次说出口一样不断重复同一句话的政客，罗纳德·里根是我所见过的唯一一位。他的信条从不动摇，主要就是因为这一点，尽管多数美国人都反对他在任期间的许多政策，他却仍然能维护个人的可信度。

在2004年大选中，尽管伊拉克战事恶化，关键州失业率偏高，人们感到经济日益衰退，乔治·W.布什总统却仍然成功连任，这部分是由于其信息的一致性。在后期的不少竞选活动中，他不需要演讲稿，也不需要提词器，因为他的信息一直未变，也是用几乎完全相同的语言表达的。不过，在2004年，人们认为这是一以贯之，而在布什的第二届任期，人们却认为这是不知变通、武断专行，因为他不愿考虑其他理念、信息和治国方法。

由此引出了第五条法则……

法则五
新颖性：推陈出新

通俗来讲，有效的话语往往涉及旧义新解。

诉讼中的新颖性：克里斯蒂安·白兰度与“意外过失杀人”辩护词的发明

罗伯特·夏皮罗律师不仅仅是为富人名流服务的律师，他最著名的事迹是组建辩护方的“梦之队”，让O. J. 辛普森能在高尔夫球场上逍遥，而不是锒铛入狱。而他对英语的创造性运用在法律行业内得到了认可。1990年，夏皮罗受演员马龙·白兰度之请，为其子克里斯蒂安辩护，他高超的语言技巧受到了考验。克里斯蒂安承认近距离射杀他妹妹的未婚夫，这可能会被判一级谋杀，处以死刑。

夏皮罗解释道：

同克里斯蒂安、马龙和他妹妹分别谈过后，我很清楚，这不仅仅是一起直接、蓄意的一级谋杀案。我介入这件案子时，十分清楚这在法理上说得通，但非常非常难以向外行解释，在24秒的电视片段中或报纸文章上解释就更难了。

因此，与其解释加州针对过失杀人罪所制定的各种可考虑减刑的等级，我宁愿提出新的名词，以此清晰、明确地指出我们的辩护理由。

我们的辩护分两部分：

其一，克里斯蒂安·白兰度并不存在犯罪意图，因此这是意外。

其二，所规定的意图并非特定意图，而是一般意图，因此这便落入了过失杀人的范畴。

因此，我发明了“意外过失杀人”一词。每次有人让我对此案发表评论，我都说：“我们会清楚地表明这是一起意外过失杀人案。”而这就是印在报纸上的内容。时至今日，每当有人谈起这件事，克里斯蒂安·白兰度所承认的都是自己犯有意外过失杀人罪。

该词在法律中并不存在，它是我脱口而出的，在那三个月的时间里，我重复了数百次。而且，它得到了承认，只用一次，只需要一次。

（“意外过失杀人”一词以前从来没用过，此后也没有用过。克里斯蒂安·白兰度确实认了罪，服刑6年。）

美国人很容易厌倦。如果某样事物没有令我们感到震惊或意外，我们的兴趣就会转向别的事物。无论是下一位美国偶像、新的电视“真人秀”、新的炫酷科技发明、最新的麦当娜妆，还是其他我们以前从未见过、听说过的东西，我们永远在寻找下一个轰动事件。我们的品味一季

一换，而且还要求社会的其他领域不能落伍。

作为个人，我们虽然喜欢一成不变的亲朋好友，但也珍惜那些出乎意料、令人震惊的事物——前提是结果还算愉快，没有令人不快。正因为如此，我们中的许多人才会在闲暇时间里，尝试不同的度假地点、不同的酒店、不同的餐馆和不同的体验，而不是一成不变的选择。我们的性格中深藏着某种对开拓精神的信奉，鼓励我们踏上前人未曾涉足的疆域。如果确实有与众不同的新机会，这样的机会肯定会吸引我们的关注、兴趣和参与。

因此，从商业角度来看，你向消费者传达的信息应该让他们以全新的角度审视旧的观念（然后，根据第四条法则，不断地向他们重复）。出其不意与潜移默化相结合，可以形成极具说服力的信息。信息最重要的一点是，要带来恍然大悟的感觉，类似于“哇，我从来没这么想过”的反应。例如，人们知道“我可舒适”是用来治疗胃部不适的，但市场调查显示没有人知道应该吃几片，所以，多数人只吃一片。但当观众看到那则著名的“扑通，扑通，嘶，嘶，真是松了一口气”广告时，“我可舒适”的销量几乎在一夜之间翻了一番。推销产品的口号与产品的功能不可分割，因为它告诉了消费者他们以前所不了解的事情。

更有趣的一则例子是为了推销一款食品，将宗教元素包含进广告之中。热狗公司“希伯来全民”的高管有一半都是犹太人，这不足为奇，而它们那则“我们听命于更高权威”的广告暗示其热狗所用原料的质量要优于美国农业部（用个子很高的山姆大叔卡通角色代表）的规定，引来了不少令人捧腹的戏仿，拉动了数百万的销量。20世纪50年代末期，大众汽车“小处着眼”的广告大获成功，这是以全新方式改变思维过程的另一个例子。彼时，汽车车型越来越大，汽车促销活动的规模也日益膨胀，但大众汽车却在设计和宣传信息上背道而驰。这之所以能成功，是因为它让人们以全新的方式来看待这款产品。

你的信息是否符合这一法则，可以通过一个简单的测试方式来确

定。如果它能让人们做出“我以前可不知道这点”的反应，你就成功了。

蹩脚的英语=良好的效果：辛普森案审判

对英语语言的一次简单却有效的错用在世纪审判中发挥了重要作用。O.J.辛普森的衣物上发现了已分居妻子尼科尔·辛普森的DNA（脱氧核糖核酸），辩护团队的领衔律师罗伯特·夏皮罗迫切需要找一名法医病理学家，来质疑这一证据。所以，他聘请了康涅狄格州首席法医李昌钰博士，他是第一代亚裔美国移民。夏皮罗对话语力量的描述能力要胜过我，所以由他来讲述：

这想必是我在法庭上所见过的最具戏剧性的语言运用案例。要用DNA拭子对DNA进行采集，将血样滴在试纸上折叠起来。要用特定的折叠方式，以免血样沾染到另一面上，血样应该是干的，否则就有可能出现所谓的“交叉污染”。

在此案中，有人犯了错，血样未干便采集了DNA，将试纸折叠了起来。李昌钰博士虽不至于一句英语也不会说，却用不标准的英语做出了我觉得我会永生难忘的陈述。控方问：“从这项证据中，您得出了什么结论？”他说：“有错。”我不知道他是否思考过这句话，是不是不假思索说出来的，是不是一时冲动，但别人问了他问题，这就是他的回答。“您怎么解释它？”“有错。”这两个字响彻法庭，令陪审团深信不疑，这项证据就此作废。简单的两个字。我希望我能有这么聪明。

法则六
音韵与结构很重要

语言的音韵和结构应该和词语本身一样令人难忘。一组首字母相同、发音相同或音节语调相同的词语要比随机挑选的词组更容易记住。

本章的前五条法则恰好如此：简明性、简洁性、可信性、一致性和新颖性分外醒目，是因为它们尾音相同。

“咔，啪，嘭”这几个字不仅能立即令人想起家乐氏卜卜米的画面，还能让人听到麦片所发出的真实声音。最有辨识度的一些品牌推广活动甚至不包含实际词汇。50多年来，美国全国广播公司先是在广播中，后又在电视里，用三个独特的单音宣布其电视节目：G–E–C（其母公司通用电气公司的首字母缩写）。“内置英特尔”（Intel Inside）的四个单音和广告语本身一样令人难忘。

音乐有烘托语言效果的作用，其魔力却能超越语言本身。虽然多数电视剧编剧都是先创作剧本，再加配乐，阿伦·索金却方法有异：“真有音乐是我在开车的时候听的，那时我会想，‘我想为配得上这首曲子的地方写剧本。’或者，‘我希望我们所创作的东西配得上这首曲子。’”

即便没有配乐，语言的节奏本身也是有韵律的。注

除了满足人们的新鲜感之外，“我可舒适”的“扑通，扑通，嘶，嘶，真是松了一口气”在这方面也是绝佳的示例。尽管这则广告只播放了不到25年，其韵律却仍然留在人们脑海中，挥之不去。20世纪70年代的邦蒂“一擦净”广告或许有错用英语之嫌，但这三个字组合在一起听起来效果确实不错。同理，M&M’s的广告语以押头韵开头，“只溶在口……”让这则口号深铭在人们的记忆中。

另一种方法是糟蹋英语。Mac（苹果个人电脑）的广告牌和平面广告配有阿尔伯特·爱因斯坦等伟人的照片，广告语“非同凡响”（“Think Different”）虽然文法有误（应该是“Think Differently”），却比较短、听起来更精炼，于是苹果公司便选择了这句广告语——语法规则见鬼去吧。同理，麦当劳广告语“我就喜欢”（“i’m lovin’it”）用了抓人眼球的小写字母，连句首也不例外。而且无论你多么仔细地翻遍所有英语词典，也查不到lovin’一词。但这句广告语直接道出了顾客的用餐体验，

而该公司在销量上涨停滞数年后，营业收入再度开始攀升，这句朗朗上口的俏皮话在其中起到了重要作用。汉堡王或许可以任你“我选我味”，但麦当劳却亮出了自己的风格。

法则七
言有所冀

信息需要讲出人们想听的话。在这一方面，政客往往要比企业界更胜一筹。要呼吁人们内心最深处的希望、担忧和梦想，从而触及人们最根本、最原始的一部分，这样的广告词是很难编写出来的。堕胎、平权行动、移民、税收等政治人物最常探讨的话题会产生严峻而重大的影响，能达到这种效果的产品或服务却不多。

对于产品或政治来说，成功做到言有所冀的关键在于将信息要点个人化、普世化，以唤起情感记忆。在好莱坞，沃伦·比蒂或许要算是最善于利用人性的人。他曾告诉我，人们会忘记你所说的话，却永远不会忘记你令他们产生的感受。如果听者能从语言中联想到某种一般情况或人性，你便做到了普世化。但如果听者能从语言中联想到自身的生活经历，这便是个人化。最令人难忘的例子来自政界。《我有一个梦想》是当代最有抱负的演讲。当马丁·路德·金说出这句话时，他所呼吁的是所有美国人的个人希望与梦想。而产品广告需要克服更大的障碍，它必须让消费者在广告中看到自己的影子，感到使用这款产品能为自己带来实实在在的利益和价值。必须让他们对广告中的人物产生深层次、个人化的认同感，就像你对一位特别的教师或同事所产生的认同感一样。

言有所冀的广告语言不会将产品仅仅宣传成一款有特定目的、用途有限的工具或物品。反之，其所宣传的是你——你用了这款产品之后会变成的样子……更加聪明、性感、阳光的你。这并不是要形成不切实际的期望，不切实际的期望会减少可信度，而是要鼓励信息的接受者去期

冀更好的东西，然后兑现诺言。例如，现在的玉兰油广告词“爱上你的肌肤”表达了提升自我价值的意思——多数女性所梦寐以求的品质。这则广告没有让女性用大量的化妆品去掩盖自己的天然相貌，而是告诉她们，尊重自己已有的品质，喜欢自己已有的样貌……但要借助于玉兰油。同理，欧莱雅的“你值得拥有”广告意在勉励和鼓舞女性投资来改善自己。其电视广告和杂志广告很有想法地拍摄了相貌更加自然的美女，让消费者看到了更有魅力、更加自信的自己，而不是难以企及的模特。

最近的一则戴比尔斯广告使用了“钻石恒久远，一颗永流传”这句广告词。戴比尔斯没有使用爱与承诺这种传统的信息，而是更进一步：永恒。钻石不再是一件贵重奢侈的珠宝。无论是钻石还是其所象征的关系，现在都具有了不朽的品质，这大概是言有所冀所能达到的最高境界了。

行也有所冀。肯尼迪呼吁美国年轻人加入和平队时，他传达的主要信息不是这项工作的实际情况——挖井、分发药品乃至教授生存技巧，他的信息要比这些更为宏大，讲到的是和平队所象征的东西，以及你的加入于你个人有何意义。同样，言有所冀的广告语言所利用的是人们理想化的自我形象，向他们展示了他们所期冀的更加美好的别样生活图景，目前仍然觉得可望而不可即的生活……但你的产品或许最终能让他们美梦成真。

由于女性的决定在消费品购买行为中占比最高，多数成功的言有所冀策略都是面向她们的。“看妈妈，没有蛀牙”这则佳洁士牙膏广告的诉求是所有母亲的梦想……“卡尔冈[注]，带我走”这条广告信息也同样如此。这条广告如今看来或许已经过时，但初次播出时，却点燃了人们的憧憬之情。

在政界，最令人难忘、最有效果的言有所冀的例子或许要算是罗斯福提出的“唯一值得我们恐惧的就是恐惧本身”和肯尼迪总统所说的“不

要问国家能为你做什么，而要问自己能为国家做什么”。二者都是要唤起美国人最理想化的自我认识。但更为重要的是，两种说法本质上都是提醒性质的言论。两位总统都是在提醒美国人他们有林肯所谓的天性中“善良天使”的一面。[注]他们在表达自己对美国人勇敢品质的信心（罗斯福），强调美国人的自我牺牲精神与爱国心（肯尼迪），然后敦促他们付出更多。在心理层面，这些话类似于父母对子女所说的“你能做到，我相信你”。罗斯福和肯尼迪既是在——通过告诉我们他们对我们的潜能所怀有的信心——夸奖我们，也是在鞭策我们迎难而上，展现自己更好的一面。而优秀的广告以浅薄得多的方式，达到了类似的效果。它们让我们都变成了理想主义者。

法则八 视觉化

描绘逼真的画面。从M&M’s的“只溶在口，不溶在手”，到莫顿食盐的“一发不可收拾”，再到全国广播公司的“不容错过的电视”，我们毕生难忘的广告词几乎总是有着鲜明的视觉元素，有可见而且几乎可以感知的元素。好事达保险公司的“你被托付到了可靠之人的手里”，最初于1956年创作，后来演变到了将双手捧起的画面加入商标的地步，以提醒人们其担保令人放心。

最近，越来越多的企业开始使用极其侧重视觉元素的广告词，来推销产品。其中一款产品，通用磨坊公司的肉桂烤面包脆片，拥有“看得见的味道”。虽然广告词提到的是烤片上真材实料的糖块和肉桂丁，但它也暗示这款谷物食品的味道妙不可言，以至于你能违背常理，看见其味道。

另一家使用视觉化广告词的企业是道奇。虽然并不是所有人都会将抓住公羊头的画面同开卡车联系在一起，但“抓住生活之角”所暗示的视

觉信息是，开道奇公羊，是一种充满活力、精彩刺激、威武有力的行为。而这正是卡车车主对其座驾所怀有的想法和期望。(注)

再有大热潜力的产品，也可能因为无效的视觉化策略而毁于一旦。问问英菲尼迪的制造商。英菲尼迪的新车型堪称近20年来最优秀的新款车型，但制造商却错误地决定，应该以犹抱琵琶半遮面的方式发布这款新车型，而恰在此时，雷克萨斯却使用了截然相反也更为成功的视觉化手法。

雷克萨斯首先以一则传统的广告登场。在广告中，新款车行驶在蜿蜒的公路上，附以标语“不懈追求完美”。很实在，但不算出彩。作为回应，英菲尼迪拒绝使用标语，也不展示车型。相反，英菲尼迪的制造商日产汽车公司创作了九则意在展示潜在驾驶者幻想景象的系列广告。

“幻想”系列广告与一般的汽车广告截然不同，因为其所依据的是日本人对奢华的解读，这种解读的手法几乎可以说是精神层面的，有别于美国人更为朴实的解读，削弱了其可信度和贴切性。雷克萨斯在广告中对其“欧洲豪华轿车传统”做了大量的介绍，充斥着新车的精美画面。而英菲尼迪的广告却有意做得含糊不清，拍摄晴朗的天空、树木和水花，却没有一张清晰的汽车图片，一张也没有。

因此，日产公司未能让其品质卓越的新车型在销量上一骑绝尘，却创造了一个失败沟通的等式：

毫无辨识度的汽车设计+执行不力的广告设计=无视觉化效果

在其后几个月中，日产将更多的时间花在了为广告辩护上，而不是推销车型，英菲尼迪在第一年的销量仅为雷克萨斯的1/4——从工程学的角度来看，两款车型几乎毫无差别。英菲尼迪只是不明白，不看到自己坐在车里的样子，人们是不会买这款车的。

视觉化与语言的关系不亚于其与图像的关系，而英语中有一个词只要一提及，就会自动唤起视觉化过程，只因为它有3亿个独特的、与众不同的个人化表现形式，可以匹配3亿美国人。该词为：想象。无论是你梦寐以求的轿车还是你所青睐的候选人，想象一词或许都要算是最有效的沟通手段，因为它能让每个人设想出他们内心和脑海中的任何个人心愿。

对于想象的强大影响，让我举一个例子，我间接地参与过这件事。来自田纳西州的中间派国会议员小哈罗德·福特有幸拥有圆滑变通的处事方式，才智也胜过多数政客。他有幸受邀在提名阿尔·戈尔的2000年民主党全国代表大会上发表主题演讲。福特年仅30岁，是历来最年轻的主题演讲者之一，所以戈尔的竞选团队委派了他们的一名文胆——肯尼·贝尔——负责草拟演讲稿，以便福特能传达"正确"的信息。国会议员、肯尼和我都有一个共同点：我们曾同时在宾夕法尼亚大学待过——另两个人当时是学生，我则是副教授。我个人同他们两人有近十年的私交，所以这本应成为我们三人的一次有益经历。

福特在全国人民面前初次亮相的48个小时前，我在一家酒店的大厅里碰见了他和他的一名助手。他们请我快速查看一下戈尔的竞选团队为他草拟的演讲稿，因为他们觉得其内容与他的立场不符，而戈尔的竞选团队对他们想大幅修改草稿的意愿置之不理。福特继续同人握手，准备大厅，我则上楼去他的套间看稿。

我读到的东西令我大为震惊。演讲稿有着非常鲜明的党派对立、政治化和负面色彩，非常有悖于哈罗德·福特的作风：阶级斗争；贫富对立；资产阶级与无产阶级的对立；贪欲与美德的对立；善（民主党）恶（共和党）对立。它描绘了一幅过于简单、非黑即白的世界图景。假如福特按照所写的稿子发表演讲，他会取得和其他所有党派对立的陈词滥调一样的效果：通篇政治辞令，毫无远见。

福特回来后，我告诉他我讨厌这篇演讲稿，因为它没有反映出他的

品性和所从事的事业，从他口中说出，听来会非常陌生。他需要谈论一些积极向上、令人振奋的东西，所以我建议他重复想象一词。很有意思的是，我第一次在政界建议别人使用该词——此后又向数十名政客给出过这条建议——建议对象居然是民主党人。

贝尔和戈尔的人讨厌福特修改后的演讲稿，因为它没有将共和党抨击得体无完肤。相反，它积极向上、包容异己、不涉及党派纷争，甚至没有提到乔治·W.布什的名字。所幸，福特坚持己见。现在由你来判断哈罗德·福特的演讲是不是有效的话语：

摆在我们面前的选择并非我们在未来4年中会拥有什么样的美国，而是我们在未来40年中会拥有什么样的美国。

各位愿意的话，请想象一下，无负债的经济让每一名美国人都能共享美国梦。

想象医疗制度允许每一名美国人都能得到其所需的药品，老年人再也不必在晚上辗转反侧，踌躇钱是拿来买食物还是抓药。

想象社会对老年人以礼相待，赋予其应得的尊重和尊严。

想象国家有着清洁的海岸线和安全的饮用水。

想象一个我们能为所有儿童提供一流教育的世界。

好了，美国，是停止想象的时候了。今夜，我号召所有拥有变革思想的共和党和无党派朋友，加入我们的斗争，和我们一起将这一大胆的想象图景变为现实。

福特的主题演讲所收获的评价相当不错。福克斯新闻的评论员弗雷德·巴恩斯和莫特·康德拉克都将福特评为这次大会上的“后起之秀”，甚至提出这个30岁的年轻人有朝一日会成为全国民主党的总统候选人。保

守派的评论员肖恩·汉尼迪称赞了这次演讲，迈克尔·巴龙在为《美国新闻与世界报道》所撰写的文章中也予以嘉奖，甚至连共和党领袖戴维·德赖尔也给予了赞许，所有人都大加赞赏——除了戈尔的竞选团队。瑞安·里沙在《新共和》杂志上写道：“像往常一样，媒体撰文褒奖这位年仅30岁、来自南方的黑人新民主党人，他代表了民主党的未来。然而，在幕后，戈尔的助手却不像他这样值得嘉许。”沉溺于党派纷争的人感到不悦，但其他人都很满意。通过想象一个更加美好的美国，哈罗德·福特让所有人看到了更加美好的美国，除了热衷党派纷争的政客。

法则九
提问

“是真人，还是美瑞思[注]？”

“今天你去哪里？”（微软）

“现在还能听到我说话吗？”（威讯无线）

“喝牛奶了吗？”

或许是近十年来最令人难忘的平面广告。创作者有意无意地认识到，有时重要的不是你说了什么，而是你问了什么。用反问的形式陈述一个句子所产生的影响可能要远大于直接下结论。如果失业率和通胀率上升，对未来的信心下降，告诉选民生活质量日益恶化，虽然很实事求是，效果却不如问选民：“今天的你比四年前更富裕了吗？”1980年，在两人唯一一次面对面的竞选对峙中，罗纳德·里根向吉米·卡特和数千万辩论听众提出了这一铿锵有力的政治问题。任何冗长的经济数据报告或政治指责所带来的效果都不如这一简单的反问句。对此，多数美国人都会做出同样简单的回答。这场辩论在大选开始仅五天前举行。“你更富

裕了吗”不仅左右了这次辩论的结果，也左右了整个大选的走势，帮助里根打破僵局，以9个百分点的优势击败了谋求连任的卡特。

在2006年中期选举前的几个月，前任众议院院长纽特·金里奇提出了一个更为简单的假设问题。有人问他，他曾担任过众议院共和党的领袖，在两党的对垒中，他会建议民主党说什么，纽特的回答浓缩了几大沟通“法则”。只有两个单词、三个音节和九个字母：“受够了？”（Had enough？）无须解释，无须说明，听起来一针见血。显然，许多美国人都同意这点。

提问法则在日常生活中也有作用。顾客向店长投诉她买的肉太肥，效果不如问：“你觉得这肉瘦吗？”同理，问：“如果你是我，你会怎么做？”可以将直接的压力转向投诉的对象，让对方从你的角度来看问题。

问句在沟通中行之有效的原因显而易见。无论是在政界、商界，还是在日常生活中，如果你下结论，听者的反应则在某种程度上取决于他们对发言者的看法。但用反问的形式陈述同样一句话，会令他们做出个人化的反应，而个人化的沟通是最有效的沟通。

这条法则来自著名的民主党媒体顾问托尼·施瓦茨，他称之为沟通的“反应共鸣理论”。施瓦茨最著名的事迹是于1964年为林登·约翰逊进行宣传策划，其中包括“雏菊”广告。这是有史以来最令人印象深刻的一则政治广告，它同时播放了小女孩数雏菊花瓣的画面与核导弹发射时的倒计时画面，那种有回声的倒计时令人不寒而栗。施瓦茨发现，能引起人们最佳反应的是参与性的语言和信息——让接收方能同信息和信息发送者进行互动。反问需要回答，而回答本质上就是互动性的。

刑事律师（对此行业及行事方式抱有好感的人也称其为“出庭律师”）极其仰仗对反问句的策略性使用，这一点其他任何职业都无法与之相比。顶尖的律师用反问手法将诉讼的焦点从客户身上转移开来，本

质上是转而将自己置于审判之下。罗伯特·夏皮罗解释了原因：

我的客户是带着包袱踏上法庭的，因为美国没有无罪推定。事实上，我们有的是有罪推定，而这从有人被捕的那一刻起便成立了。没有人说："今天，一个无辜的人因涉嫌谋杀而被逮捕。"实际发生的是，警察局长、地方检察官和其他所有想上电视的人会召开新闻发布会说："我们破案了，我们已经逮捕拘留了凶手，他将在法律允许的范围内，受到最严厉的指控。"然后，一名律师在某个时间点上出现，要么说："无可奉告。"要么说："我的客户是无罪的。"但没有人相信。所以，我作为律师，工作就是恢复公平的环境。

在夏皮罗的沟通手段中，有一系列为甄别陪审团成员而设计的问题。他利用这些问题解释并说明这个过程。其中有些人，你可以让他们提出合理怀疑，而对于有些人，提问则只是为了造成情感影响。

我直视着陪审团，质问他们每一个人："你们认为我身旁的人为何坐在这里？他做了什么？"有时我会站在那里，30秒钟一言不发——这段沉默的时间算是很长了。我会等到他们出现些许紧张和不安的情绪。然后我向他们解释，他出现在这里是因为有检察官看过一些证据后，决定提出指控，仅此而已。没有进行过审判，也没有宣誓做证过。然后我会问："你们相信这个人有任何罪过吗？"提出这个问题显然不是为了得到回答，因为他们无法回答。再次出现沉默。然后，我会说："实际上，这就是无罪推定的示范。你们真的相信吗？"我直视他们的双眼。

早在审判开庭前，夏皮罗以及其他的成功刑事律师就用反问手法理清来龙去脉，让每一名陪审员都完全理解法律的要求。这对每名陪审员有什么影响？夏皮罗说："我说完之后，他们都相信，坐在我身旁的人和在陪审团席上坐在他们身旁的人一样，对任何刑事案件都不承担任何罪责。"

然而，提出反问句的后果也需要三思。20世纪60年代，伊卡璐的广

告——“她染了还是没染？”——使用了反问手法，想传达的概念是，这款产品效果很好，所以没有人能分辨出染发和天然发色之间的区别（“只有她的美发师才能确定”）。讽刺的是，这也传达出了一条并不算微妙的信息，即女性不应该承认她们染过头发——这是应该藏在药柜里的东西。这则广告看似简单直接，最终却让满意的顾客不愿意替产品做宣传。

尽管如此，反问仍然是最有效却没有得到充分利用的沟通手段之一。

法则十
提供语境并解释相关性

语境至关重要，这不仅是最后一条且最重要的有效沟通法则，也可独立成章。你必须先向人们介绍一条信息的“原因”，再告诉他们“后果”和“结局”。

有人称之为框架，而我倾向于语境一词，因为这更好地解释了一条信息为何重要。若无语境，你便无法确定信息的价值、影响，或最重要的一点，即相关性。汉堡王断断续续在使用的广告词——“我选我味”——最初于1973年发布，所面向的人群是那些不愿和别人吃同样的汉堡、心怀不满的快餐消费者。若不了解快餐是量产、流水作业这条基本的语境信息，不知道所有快餐都大同小异这一点，“我选我味”就不会引起共鸣。

在企业广告中，和在政界一样，你展示信息的顺序决定了语境是什么，其重要性堪比信息本身的内容。一条信息的“结果”便是你的解决方案，但若不从属于一个显而易见的问题，解决方案便毫无意义。找到适于解决的“问题”同你所提出的“解决之道”一样重要。产品和服务都必须

面向公众所感受到的某种需求。

政界尤其如此。从1920年沃伦·哈丁的“回到常态”（回到“一战”之前的生活方式）到1984年罗纳德·里根的“黎明重临美利坚”，竞选活动一直在用简单的句子来概括时代语境。在政治口号中，语境与信息合二为一的最佳例子或许原本并非政治口号。“是经济，笨蛋”这句话写出来并不是为了给公众看的。1992年，民主党的策略分析师詹姆斯·卡维尔将这句话写在标牌上，悬挂在总统候选人比尔·克林顿位于小石城的竞选办公室墙壁上。当时，他这么做是为了提醒竞选工作人员什么才是重中之重。但这句话却流行起来，并从此纳入了我们的政治词汇。这一简短且多少有些粗鲁的说法（来自“保持简洁，笨蛋”注这句老话）完美地概括了民主党在1992年想传达的信息。

语境只是构建框架的一半内容。另一半——相关性——侧重于沟通活动中独特的个人化。简而言之，如果与目标受众毫无关系，信息便无人倾听。鉴于有如此多的信息和沟通工具在争相引起我们的关注，目标受众必须在你的话语中看到个体化、个人化的意义与价值。自20世纪70年代中期开始由美国运通发布的“出门必备”广告，利用的是人们对外出丢失钱包的担忧——在当时，对几乎所有上路的人来说，这种担忧都与他们相关。多数人都能理解发现钱包不在口袋里时那种片刻的恐慌感。我们一听到美国运通的广告，便会设想起因为美国运通旅行支票——后为美国运通卡——而得以避免的个人危机。注

相关性正是市场调研如此重要的一个原因。若不了解是什么推动和决定了消费者或选民的决策过程，任何对其施加影响的尝试都不过是瞎子摸鱼，能否正中目标全凭运气。而一旦市场调研查明了做决定所依据的关键因素，你的信息便可按照具有相关性的重点进行量身打造。

除了市场调研，能确保相关性的最重要因素是想象。抛开自己的立场，将自己置身于听众的立场上，通过他们的眼睛去观察世界，这非常

重要。众所周知，政客在这方面非常无能，总是满口华盛顿的行话术语，却忘记了自己来自何处和选民真正关心的事。

同样，希伯来国民牌的多数买家并不想看热狗的制作过程，家用电脑的普通买主也不会过多地考虑半导体的原理。不要太沉溺于你自己的内行人观点，从而忽略了街头的普通男女所真正关心的事。对更多的人来说，无忧的科技远比戴尔笔记本的芯片品牌重要。

因此，这就是有效沟通的十大法则，均以简单的词加以概括：简明性、简洁性、可信性、一致性、新颖性、音韵与结构、言有所冀、视觉化、提问和语境。你的口号、标语或信息如果符合其中多数标准，就很有可能获得成功。如果符合全部十条法则，它就有机会一炮而红。但在政治辞令和产品营销的历史上，能取得惊天动地效果的话语是千里挑一。

当然，语言不是一切。假如有第十一条法则，那就是视觉符号的重要性。

不可否认，视觉图像对现代生活产生了令人难以置信的影响。由于电影、电视、广告牌以及如今的互联网，我们都受到了过度刺激——抑或受到了麻痹或变迟钝了。我们所获得的信息量与日俱增，同时我们的集体注意力广度却缩小了。若想向自己证明这一点，只要去看电视乐土[注]重播的一小时六七十年代的热播电视剧即可。其缓慢拖沓的节奏、观众的投入度以及那些似乎有分心作用的对话和拍摄角度，会令你目瞪口呆——你会认识到情况发生了何等的变化。《夏威夷特勤组》曾拥有令人震撼的视觉效果和更为生动的风格，其处理对白和视觉效果的手法在当时几乎是革命性的，是20世纪70年代的顶级警匪剧。但如今观看基弗·萨瑟兰饰演的《反恐24小时》的剧迷却认为它节奏缓慢、过目即忘。20世纪80年代初，音乐电视频道（MTV）发明了音乐录影带，随机播放图像的手法在当时看来也很有革命性，但如今也已经落伍过时了。

无论是站在美国国会大厦的台阶上，还是让文化各异的群众享受某种无关紧要的民族庆典，一般而言，政治竞选活动非常善于利用视觉的力量。1984年，哥伦比亚广播公司《晚间新闻》的莱斯利·斯塔尔汇总了一份长篇报道，认为这篇报道对里根总统提出了严厉的批评。用斯塔尔自己的话来说，“我担心我在白宫的线人会大发雷霆，将我排挤出去。”但这则报道播放之后，白宫副幕僚长迈克尔·迪弗却一点也不生气。

“加把劲，小朋友，”他对斯塔尔说，“非常精彩的报道。我们很喜欢。”

斯塔尔回答道：“你难道没有听到我所说的话吗？”

迪弗回答道：“没有人听你说什么……你们这些电视行业的人还没有想通，是吗？如果图像有强烈的效果和感染力，它们就会盖过甚至完全淹没声音。我说真的，莱斯利。没有人听你说的话。”

里根总统笑意盈盈的照片——看起来坚定强大、和蔼可亲，而且很有总统气派——破坏了斯塔尔的严厉谴责所依赖的语境。提供恰当的语境是沟通的第一大法则，但视觉影响可能会抵消这一法则。

辅助和强化语言的视觉语境能够事半功倍，大大增强你的信息所产生的效果。而正如斯塔尔和里根的逸事所示，引人注目的视觉语境可能会完全盖过本来要传达的语言信息。绝非偶然的是，当代政客学会了在新闻发布会的背景墙上悬挂美国国旗，或在带主题的背景幕布前讲话，上书主题和信息要点，以防演讲本身陈述得不够清晰。这是面向头脑简单之人的政治。

第43任总统布什及其白宫沟通和推广团队经常使用这一策略，而且行之有效，在这一点上无出其右。在布什总统公开讲演时，身后的墙壁上很少会不出现讲话的主题。“加强社会保障”或“赢得反恐战争”三番五

次地重复出现，让电视摄像机进行拍摄，让在家收看电视的观众一遍……一遍……又一遍地读。[注]当然，如果最终发现信息不实，这也可能适得其反——例如，2003年5月1日，布什站在“林肯号”航空母舰上宣布伊拉克的“主要作战行动”已经结束，身后是巨大的“任务完成”标语。

当然，若没有不同肤色的美国人排成几排比肩接踵地站满舞台，全都按提示微笑、点头，21世纪的任何公共活动都不算完整。[注]

但如果以错误的方式使用错误的符号，你会引火上身。20世纪80年代中期，我在牛津大学攻读博士学位。当时，我在神圣的牛津辩论社发表演讲，认为政府税收过高。我拿出一张一英镑的纸币（一年后废除），开始用一把剪刀剪这张纸币，以说明我的论点，直观地描述一英镑中有多大份额以税收的形式流入了政府的手中。我以为我是在很高明地使用象征手法，模仿里根总统几年前所用的方法。

现在来罗列我的错误之处，怎么样？有三点。（但切勿称之为“帽子戏法”[注]——有人知道这是冰球术语，有人却会以为这指的是魔术或衣服，多数女性都不知道你在说什么。而如果电视收视率确实有参考价值的话，那么许多男性也不知道。）

1. 当时我并不知道损毁英镑纸币其实是违法的。第一击。[注]（注意看，这些体育圈的比喻有多么容易脱口而出。遏制这种冲动。你又不是洛杉矶道奇队之“声”文·斯卡利[注]，而且你的听众也不一定是在道奇球场长大的。）

2. 我没有意识到，对于损坏其国家象征之一的外国人，英国人并不会产生好感。重要的不仅是信息的内容，也包括传递信息的人，这种现象随处可见。脱口秀主持人戴维·莱特曼或罗宾·威廉姆斯可以将最微妙含混、晦涩难懂的概念，变成精彩的幽默段子。而你的表哥伦尼讲同样的内容，却令人啼笑皆非。

3. 最后一点，用剪刀剪英镑纸币会被视作极端的攻击行为。还没等我结束演讲，我便被嘘下了演讲台。我回到座位上，泄气的速度比汇率下降还快。这种噱头在美国可行，但在英国，这太哗众了，甚至是大不敬行为。这次经历令我狼狈不堪，我再没有在文稿准备不充分的情况下在牛津发过言。即便是回到美国之后，我也花了几年的时间才摆脱掉这种窘迫感。

不在于你说什么，而在于人们听到了什么，以及看到了什么。

有效的话语—案例研究：“和我谈谈”

1994年，我向满场忧心忡忡的共和党国会议员发了150支纳夫(注)牌橄榄球，上面饰有“和我谈谈”的字样。此前两年的时间里，民主党独揽了几乎全国各级政权。对于我找出的共和党症结，这些橄榄球是一剂良方。

从我1993年的研究中，我了解到，美国人认为共和党太保守、呆板，共和党候选人不合群，缺乏幽默感。随着1994年大选临近，共和党终于开始在美国所面临的许多关键政治议题上勉强却也较为明显地占据上风，但美国人仍然认为它们太一本正经、故步自封。“与美国签约”恰恰能显示这群候选人不仅有别于掌权的民主党人，也有别于此前的共和党人。但这未必足够。作风也必须有所不同，以提升内在。他们需要在性格上做出新的改变。

此时便轮到橄榄球登场了——将原本政治化的市民大会概念个人化的一种手段。此时，我看着听取我建议的共和党国会议员，明白他们并非一群四肢发达的人，我也不确定他们是扔球更不利索，还是接球更不利索。(注)所以我决定选择纳夫牌。橄榄球上印着能说明其所有用途的基本口号：“和我谈谈。”

民主党控制国会40年之久——在这40年执政期间，它们变得远离群

众、闭目塞听、妄自尊大、脱离现实。在1994年，“和我谈谈”恰好点出了选民对民选官员的寄望，但太多的政客拒绝做出这种姿态。我将橄榄球染成了蓝白两色，因为我希望它们看起来有爱国主义的色彩（我经费太少，没有加第三种颜色——红色）。如今，其中一只原版的纳夫牌橄榄球陈列在史密森尼博物院里。

“和我谈谈”这几个字很重要，但国会议员同选民玩投接球游戏的象征意义也很重要。目的是用市民大会里的橄榄球在他们和选民之间建立联系。具体而言，此举让选民成为沟通的中心，而不是对象。[注]市民大会的安排理应按如下方式进行：

议员会欢迎人们来到市政厅，感谢他们一如既往地到场。但议员不会发表一段15分钟或30分钟的演讲或陈述，而是会先问听众他们当天为何来参加这次活动以及他们希望了解什么。选择发言人的方式是投接橄榄球。国会议员会将球扔给听众中的某个人，邀请此人起立发言。每个人发言结束后，将球扔回给议员，议员再将球扔给别人。这会来回进行一个小时或90分钟的时间。

每个人都想接到球，因为每个人都希望有人倾听他们的声音。而一旦有人接到代表的传球，他们都会觉得双方之间建立了联系。尽管绝大多数在场者并无机会发言，但他们离开大会时却都有亲身参与的感觉。这些橄榄球让原本索然无味的政治活动变得像在棒球赛场上接界外球或婚礼上接绣花球一样具有参与性、互动性和趣味性。根据我最理想的估计，在1994年的竞选中，约有50名候选人经常使用橄榄球，而且你至今仍能看到这些橄榄球摆在他们其中一些人的办公室里。1994年11月，尽管选民存在反现任情绪，却没有一名在任的共和党众议员落选。

橄榄球上所绣的这四个字——“和我谈谈”——几乎符合有效语言的全部十条法则。它们浅显、简单、精炼、有力、有效。这样的语言正是本书所探讨的一切。

1. 根据2005年的人口普查，25岁以下的美国成年人中，有45%上过某种形式的大学，但大学毕业的比例只有27%。根据为美国大学协会进行的一项研究，直到1970年，美国成年人中高中毕业的比例仍然只有53%。——作者注
2. 联邦快递和玉兰油仍为官方的中文名称，英文则从“Federal Express”和“Oil of Olay”分别简化为“FedEx”和“Olay”。——译者注
3. “我喜欢艾克”，是美国第34任总统艾森豪威尔在竞选总统之前，其支持者所设计的口号。艾克是艾森豪威尔的昵称。——译者注
4. 卡尔文·柯立芝，美国第30任总统，信奉“无为而治”，所以在任期内没有突出的政绩。其昵称为卡尔。——译者注
5. 古巴前领导人菲德尔·卡斯特罗的演讲以长闻名，经常长达五六个小时。——译者注
6. 这句话应为伯纳德自创，出自孔子之说不可考。——译者注
7. “喝牛奶了吗？”是美国为鼓励牛奶消费发起的一项广告活动，邀请了多位文体界明星拍摄“牛奶胡子”的照片作为广告。——译者注
8. 全句为，“你可以欺骗所有人一时，也可以欺骗某些人一世，但不可能欺骗所有人一世。”——译者注
9. 关于第一个说法，戈尔的原话是“在供职于国会期间，我主动创立了互联网”。其本意是表达他在国会立法中对互联网建设的支持，但是措辞出现歧义，因而被媒体炒作成了他自称“发明”了互联网。关于第二个说法，戈尔的原话是，有报纸报道他和蒂珀的爱情是这部小说的灵感来源。但这篇报道有误，小说作者埃里奇·西格尔澄清戈尔确实是主角的原型，但蒂珀与小说毫无关系。媒体对此添油加醋，再次炒作成了戈尔撒谎。——译者注
10. 银子弹，美国啤酒品牌。——译者注
11. “注意听：无新税”，由老布什在1988年的共和党全国代表大会中提出，许多支持者认为是这句口号帮助布什赢得了1988年的大选。但在当选总统后，他却推行增税政策，以减少国家财政赤字。在1992年的总统大选中，帕特·布坎南多次引用这一口号，表示布什失信于民。——译者注
12. 劲量兔是劲量电池的吉祥物。在一则广告中，有多个敲鼓的兔子玩具，在其他兔子都电量耗尽停下来的时候，只有使用了劲量电池的兔子还在一直敲。——译者注
13. 宝洁的英文全名为Procter&；Gamble，直译为普罗克特与甘伯，二人为公司创始人。——译者注
14. 索金说：“有史以来最精彩的演讲是《我有一个梦想》。演讲稿读起来无可挑剔，听起来则更加完美。随着演讲渐次深入，‘我有一个梦想’这句话从每段段首移至段尾，‘有一天，我们将不以肤色，而是以品格涵养受到评判，我有一个梦想。’这是爵士乐手的手法。他们用一句话，然后改换位置。这是不同凡响的演讲方式。”——作者注

15. 卡尔冈（Calgon），美国的洗衣粉品牌。——译者注

16. “人性中的善良天使”，来自林肯第一次就职演说。——译者注

17. 1932—1954年，多数道奇轿车和卡车的车篷上都有山羊猛冲的图案。20世纪80年代，卡车销量增长开始滞缓时，它们又换回了凶猛公羊的图案。——作者注

18. 美瑞思（Memorex），光驱/刻录机品牌。——译者注

19. “保持简单，笨蛋”，简称KISS（Keep It Simple，Stupid）原则，是美国海军于1960年提出的设计原则，主张简化是设计的主要目标，应避免不必要的复杂环节。——译者注

20. 如今是维萨卡在有理有据地讲述相关性的道理，着重强调各种接受维萨卡但不接受美国运通卡的活动和地点。——作者注

21. 电视乐土（TV Land），美国电视频道，以播放经典的老电视剧为主。——译者注

22. 20世纪90年代中期，我参与了社会保障的宣传活动。当时，官方的共和党标语为“维持和保护社会保障”。在我的研究中，我发现老年人和临退休者更加倾向于对这一计划采取更为积极、更有远见的方法。“维持和保护”表示维持其现状，而“加强”则表示加以改善——这才是老年人真正的心愿。最后，共和党采纳了这一新说法。我对医疗保险改革也采取了类似的策略。共和党众议院的官方标语是“维持和保护医疗保险”，但“保留、加强和简化医疗保险”却要受欢迎得多。几十名共和党国会议员表示同意。——作者注

23. 下一次收看总统讲话时，留意一下你过多久就会不再看他，转而开始浏览他身后的人脸。他们都是无名之辈，但你的目光关注他们有何反应的时间不亚于你关注总统讲话的时间。我们不由自主，我们处理信息的方式就是如此。——作者注

24. “帽子戏法”，指同一人在一场比赛中进了三个球。在足球和冰球中都有使用。——译者注

25. 棒球术语。——译者注

26. 洛杉矶道奇队，美国职业棒球大联盟球队。斯卡利是道奇队的资深播报员。——译者注

27. 纳夫（NERF），美国海绵玩具品牌。其产品多为海绵材料，因此作者才会在后文以此解释选择纳夫牌的原因。——译者注

28. 1994届当选的史蒂夫·拉根特和J.C.沃茨本身确实是职业橄榄球球星。他们是例外。——作者注

29. 政客和企业领袖最令我失望的一点是，他们口口声声说要以选民为中心，但实际沟通方式却未能体现这一点。例如，他们不应该读书给儿童听，而是应该鼓励儿童读书给他们听。与其举行股东大会，只让有限的几名或根本不允许与会者发言，公司总裁更应该举行意见听取会，由他们来提问，由股东回答。如果参议员或总裁向选民或股东提问题，给他们机会作答，所有听众都会觉得自己获得了主宰权，并心存感激。

第二章
防止信息错误

一个词确实可以左右辩论。例如，生命优先的对立面自然而然就成了死亡优先。“如果我们是支持生命优先的一派，我想我们的对立阵营则——你懂的，（笑）你们自行补全吧。”

——政治幽默作家比尔·马厄

它从天而降。讽刺的是，它却打开了地狱之门。

——波音CV－22鱼鹰的一则广告。广告显示这架飞机炸毁了一座清真寺。波音随后撤回了这则广告。

有一则古老的笑话。一个人在荒岛上独自被困了20年。直到有一天，一艘船靠岸了。船长环顾四周，发现岛上有两座犹太教堂。

被困的人说：“两座都是我盖的。”

船长回答道：“你一个人住在这里？”

“是的。”

“但你盖了两座？”

“是的，”被困的人说，“我去那一座，而那一座我绝不会踏进半步。”[注]

这是一则经典的传统卡茨基尔笑话。如今，上了年纪的人会知道我

所说的“卡茨基尔笑话”是何意。曾经所有人都知道这是何意，了解卡茨基尔对美国喜剧的意义。对如今的年轻人来说，“请把我的妻子带走”这种幽默风格和锡德·西泽本人一样落伍。[注]如果你读这本书是因为这是大学课程的一部分，你大概还得在谷歌上查一查“卡茨基尔”。

时移俗易，词语的含义也会产生变化，你还要考虑听者的知识和信仰准则——语境。

无论是政界还是商界，鲜有语言会得到孤立的理解。其含义会因为接收者的地域成见、生活经历、教育、想当然的看法和偏见而受到影响，发生变化。信息的传达者往往会忘记这点，抑或不以为意地接受这点，但继续自行其是，对听众的出身做出几乎是贻害无穷的假设，以为听他们推销产品、宣扬政策的人都和他们本人无二。到他们明白多数美国人并非国会或行政套房的常客时，为时已晚。

如果企业总裁公开声称自己应该获得价值数百万美元的期权，同时公司却裁掉了数千名员工，恐怕如何措辞也无法平息员工和股东的敌意。2006年，埃克森美孚的前任总裁李·雷蒙德收到了4亿美元的离职补贴，同一周，油价却有史以来首次飙升至每加仑3美元。这对其公司和整个能源行业（注意，我没有称其为石油公司）来说，都是一场公关灾难。但这只是针对听众为平民大众的情况。如果是面对华尔街，只要是以效率的名义，企业总裁和公司无论是提高售价，还是以裁员的方式来削减成本，都会受到褒奖。正是凭借这种手段，通用电气的前任总裁杰克·韦尔奇裁掉了通用电气的部分消费业务，保留了厂房但裁掉了员工，从此得名“中子韦尔奇”。在精简机构的同时，有观察者认为，通用电气变吝啬了，但华尔街的人却起立鼓掌。

同理，电力公司的总裁在参加华尔街分析师会议时，如果承诺提高电价，会鼓励投资者和股东哄抬股价，但同样的发言，在普通家庭的消费者听了却会义愤填膺。有太多能源企业总裁的问题，在于他们的说辞

是为一个受众群体准备的，忘记了其他受众也在倾听。

一名国会议员抱怨自己要用16万美元的年薪负担一个家庭和两处住宅的开销，这无异于在向世界宣布自己与现实脱节了。同样，老布什总统曾被摄像机拍到似乎不知道超市扫描仪是何物，当时的他看似脱离了普通美国人的日常生活，尽管这种观察并不公平。实际上，这则报道本身带有误导性：布什当时是在杂货业集会上，而不是在超市里，而且他端详的是一种尚未上市的新型扫描仪，但这则传闻借题发挥，顺应了民情，搞得他狼狈不堪，致使他最终在大选日落败，因为他没有找到可以用来反驳的语言。

切勿忘记自己在与谁对话，以及谁在倾听。记住，你的话会不断改变含义，听者的经历和偏见都会严重影响他们对你的话做何理解——想当然地忽略这些经历和偏见，会将自己置于危险的境地。

---

1. 这则笑话讽刺了犹太教内部派系林立、相互对立的状况。——译者注
2. 拉里·盖尔巴特是西泽的一名编剧，也是名副其实的喜剧天才。有人曾问他为何锡德·西泽的编剧都是年轻的犹太人，他解释道：“大概是因为我们的父母都是上了年纪的犹太人。”

切勿擅自揣测对方的学问或认知水平

对于政界人士来说，最大的威胁在于他们总是难免会想当然地以为所有人都像他们一样知识渊博。例如，华盛顿的政客张口闭口都是深奥晦涩的缩写，在华盛顿以外，知道或理解这些词的人很少。这里有一项测试。下文列出了美国政府最有权势、最具影响力的10个机构和项目：

1.OMB

2.CBO

3.GAO

4.BLM

5.BLS

6.FERC

7.NRC

8.FICA

9.CRS

10.CMS

你能说出其中多少的全称，并解释每个机构的职能？答案在注释里——但不许偷看！[注]如果你答对了4个或4个以上，分数虽然不及格，却

已经胜过95%的美国人了。但愿你明白了有关语言的一个重要道理。因此，如果是真的关心环境，你就应该将负责的联邦政府机构称为环境保护署，其效果和说服力要远大于其缩写名称EPA。

参议员上电视表面上是为了和选民沟通，却喋喋不休地大谈“调解”“加成”和“终止辩论”，从而平白浪费这些机会。他们有着化简为繁、让人听不懂的独特能力。2005年12月，佐治亚州参议员约翰尼·艾萨克森登上参议院讲台，探讨复杂、不公正的联邦税收体制，却讲出了一个没完没了的句子。

简而言之（多么讽刺），我们将在2008年7月4日废止目前的税法，并命令国会用今后3年的时间分析消费税、累进税、单一税、各类收入，以及每项税收对经济和经济政策所产生的影响，然后在该日期之前为美国人带来全新的、经过简化的、更公平的、更统一的税收体制，若未能如此，美国国会则将被迫在此地投票，以沿用我们的现有体制及其附带的所有不公正条款。

数一数，149个字（英文），内容却只用18个字（英文）便可概括：“国会需要研究并简化税法，完成期限为3年。”

正因为如此，约翰·F.肯尼迪才成了当代唯一一名从国会山直接搬进宾夕法尼亚大道1600号[注]的国会议员。实际上，在肯尼迪之前，上一次有议员直接搬进白宫是非常久远的事情了，如果你为他投过票，你一定已经过百岁了。（沃伦·G.哈丁于1920年当选。当时的法定选民年龄仍为21岁，意即你一定是在1899年之前出生的。）议员在竞选总统的过程中之所以有缺陷，正是因为他们的语言在美国公众中间往往缺乏说服力。

2005年，布什总统的部分法官提名引起了争议，对于是否利用“阻挠议案”[注]手段阻止对这些提名进行全院表决，参议院争论不休。有共和党人认为，民主党行使“阻挠议案”手段的方式前所未见，在他们看

来，属于滥用权利，会引起众怒。民主党人则认为以否决其阻挠议案的权利相威胁，在他们看来，是颠覆了参议院的传统，以高压手段剥夺少数派权利，会引起众怒。

但双方更应该问的问题或许本来应该是：有百分之多少的美国公众知道“阻挠议案”是什么意思？既然公众大多对该词及其程序一无所知，又怎可能指望他们会因此而愤慨？对于希望服众的政客以及有此需要的其他任何人来说，传道解惑都必须先于鼓动人心，甚至要先于提供信息。这读起来似乎是十分浅显的道理，但看到这样的道理没有得到践行，无疑也十分令人痛心。需要先让听众了解基本的普遍规律，然后才能鼓动他们对具体现象做出反应。你不可能走捷径绕过这个沟通过程。因此，传道解惑始终都是第一步。要想成为优秀的传道者，必须先了解你的门生基础如何。

这再次回到了语境上。

最高法院大法官共有9位，能说出其中3位名字的美国人不到1/5（17%）。有人可能会说这还算不错了，但相比之下，想想看：高达2/3（67%）的美国人能说出《三个臭皮匠》中全部三名主角的名字（说出谢普、乔和卷发乔有加分）。[注]这个问题很蠢，却证明了重要的一点：多数人都不像政客和报道政治新闻的记者一样，同政治休戚相关。

说起陌生词汇的使用，企业界更严重地违背了常理。微软的比尔·盖茨大谈人类感知和情感的“二进制运算方式”，这情有可原，因为他有这种思维方式是意料之中的事。[注]但美国企业界的领袖经常不由自主地冗长赘述，深受其害。易贝（eBay）总裁梅格·惠特曼为何一定要说他“受到支撑网络使用增长的基本面的鼓舞”，而不说你很高兴有越来越多的人在使用互联网。戴尔总裁凯文·罗林斯告诉人们公司需要“在项目管理能力方面招贤纳士”，为何不简单地说戴尔需要发展业务、扩大员工规模？

企业领导经常以语言为武器，故弄玄虚、拒人千里，而不是以语言为工具，传播信息、启迪心智。无论是出于惰性，是由于习惯不良，还是因为未能意识到听者即便兴趣浓厚、心怀好意，社会背景也和发言者有异，每当有人草率地使用模棱两可、深奥、晦涩的语言，都注定会以失败告终。

你方才在上一段读到的词就是绝佳的例子。“深奥”“晦涩”和“社会背景”或许是很出彩的高考词，下次参加鸡尾酒会的时候，这样的措辞当然能让你在人前大出风头，但如果你的主要目的是沟通，那就要小心不能滥用这些词了。纵然你的词汇量堪比威廉·F.巴克利，要想显摆，也是要分时机和场合的——肯定不适合在对选民做演讲、对潜在客户进行推销宣传或接受工作面试的时候使用。

最能说明语境重要性的示例之一是阿伦·索金讲的一则故事。主角是其电视剧《日落大道60号演播室》的演员D.L.休利。索金说：

他在英格尔伍德[注]长大，是个花花公子。我和他聊到他的过去，那简直一塌糊涂。他十年级[注]的时候就辍学了，后来自学成才。他是个很聪明的人。但我问他，早在十年级他辍学的时候，或是在八年级看到朋友被杀的时候，他是个会讲笑话的人吗？他回答我说：“噢，我嘴皮子一直很溜，这是我的特长。我不擅长运动，没有好车开。能追到姑娘的唯一方式就是耍嘴皮子。”我能看出来这在他所住的街区是多么重要的一点。在他出生的地方，他对语言的运用所具有的重要性和难度不亚于——实际上，很可能远远大于——威廉·萨菲尔对语言的运用。

有时需要用到日常白话之外的语言，有时则是简洁为上。对那些习惯不分时机想说什么就说什么的客户，我常常会解释说——《传道书》中写过，鲍勃·迪伦诠释过，飞鸟乐队演唱过——凡事都有定期，天下万物都有定时。[注]

再次回到了语境上。

1. 1.OMB，预算管理办公室。负责拟定总统的年度预算提案并提交给国会的白宫办公室。2.CBO，国会预算办公室。负责对国会预算和其他涉及预算的立法创议进行审核的主要国会机构。3.GAO，美国审计总署。负责对公共基金收支相关事项进行审查的国会调查机构。4.BLM，土地管理局。美国内务部的内设机构，负责维护公共土地的健康、多样性和生产力，以供人们使用和享有。5.BLS，劳工统计局。在劳动经济学和统计学的广泛领域为联邦政府服务的主要实情调查机构。6.FERC，联邦能源管理委员会。为了美国公众在经济和环境方面的利益，对能源行业进行管理和监督。7.NRC，核管理委员会。为管理民用核材料而设的独立机构。8.FICA，《1935年联邦保险捐税法》。社会保障工资税依FICA规定征收。9.CRS，国会研究服务部。向参众两院议员提供无党派研究报告的国会图书馆分支机构。10.CMS，医疗保险中心。执行医疗保险、医疗补助和国家儿童健康保险计划。
2. 宾夕法尼亚大道1600号，美国白宫地址，此处意为以国会议员的身份直接当选总统。——译者注
3. 在美国政治中，“阻挠议案”指议会里的少数派利用冗长的演讲、不断地提议和修正提议等拖延战术来阻止议案通过。其目的是阻止对议案进行表决，经常在立法会议的最后关头取得成功，因为多数派可能会为了让重要法案获得通过而屈服。——译者注
4. 《三个臭皮匠》（Three Stooges），流行于20世纪中期的美国喜剧短剧，曾于2012年翻拍成电影，主要的三个人物是莫·霍华德、柯利·霍华德和拉里·法恩。谢普·乔和卷发乔为非常驻成员。——译者注
5. 比尔·盖茨的原话为：“我认为人类智能没有任何独特之处。大脑中形成感知和情感的中子是以二进制方式运算的。”——译者注
6. 英格尔伍德，加利福尼亚州西南部的城市，位于洛杉矶西南方。——译者注
7. 在美国，一到六年级为小学，七到九年级为初中，十到十二年级为高中。——译者注
8. 这是《传道书》3：1的内容，是飞鸟乐队（The Byrds）的歌曲《转！转！转！》（Turn！Turn！Turn！）中的一句歌词。——译者注

理对顺序

语言表达的顺序也会影响我们的理解。回到独角喜剧[注]的例子上：一切都取决于表演方式。少一拍或者多一拍都会打乱你的节奏。包袱空抖出来，毫无笑点。要想达到理想效果，需要以正确的顺序展示合适的信息。

常常是信息的排列方式形成了这则信息的含义，整体的意义既有别于也大于其各个组成部分。关于这一原则，电影或许提供了最清晰的示例。伟大的俄罗斯导演谢尔盖·爱森斯坦所提出的蒙太奇理论说明，含义存在于构思或图像的并置中。两张无关的图像依次展示，观众会推断出二者存在因果关系或实质性的关联。前一个镜头是戴面具的人举起屠刀，后一个镜头是一名女子张大嘴巴，这告诉我们这名女子大惊失色。但假如在女子张大嘴巴的画面之前，是钟表显示凌晨三点的镜头，这名女子看起来或许就不像是在尖叫，而是在打呵欠了。大脑将其所接收的信息加以合成，形成了第三种印象，全新的印象。

如果你真的想沟通，想为人所倾听、理解，并产生影响，仅仅鹦鹉学舌地说几句行话是不够的。正因为如此，我给国会议员的语言备注尽管通篇都是简明的信息，却仍然冗长至极。你不可能用一句话，甚至一段话，概括复杂的问题。你所做陈述的每个元素——语言顺序、文字附图以及听众对你本人个性、过往、性格的了解在其中的体现，都会融合为一体，形成一种印象。即便只有一个元素不到位，没有像拼图碎片一样无缝衔接，你都有可能会失去你对信息的控制权，甚至发出完全错误的信息。

信息展示顺序至关重要，我第一次在这一点上吃亏是在职业生涯初

期。1992年总统大选时，我在罗斯·佩罗特的手下工作。我有三段视频要测试：佩罗特的生平；各类人对佩罗特的赞美；佩罗特本人发表的演讲。在未经深思熟虑的情况下，我一直是按这一顺序向独立选民的焦点小组播放这三段视频的。但有一次会议开始的时候，我惊恐地发现前两卷录像带没有倒带，所以我只能先播放佩罗特的演讲。

结果令人震惊。

在此前的所有焦点小组中，参加者按特定顺序看完三卷录像带后，都爱上了佩罗特。无论我向他们灌输什么样的负面信息，都无法动摇他们对他的支持。但这一次，人们以相反的顺序观看录像带，却立即开始质疑佩罗特的能力与主张，听到第一条负面信息，便放弃了对他的支持。除非对他本人及其背景有所了解，否则你就会像国会学者诺姆·奥恩斯坦曾经所说的那样，觉得他的性格并不健全、正直、稳重。我将这一实验颠倒次序重复做过许多次，都观察到了同样的现象。同一城市且在人口统计学上完全相同的焦点小组出现了截然不同的反应——完全取决于他们是按佩罗特生平、第三方赞誉（从而形成喜爱他的先入印象与状态）、候选人亲自发言这样的顺序观看，还是倒序观看。

语言经验：A+B+C不一定等于C+B+A。展示的顺序决定了反应如何。

正确的顺序等于正确的语境。

---

1. 独角喜剧，类似于中国的单口相声。——译者注

性别之争

性——政治正确的说法是性别——也可能有碍于理解。太多男性政客和高管的问题在于，他们总是拿体育术语来类比一切。多年来，我采访过全美各地、各行各业的女性，总是发现这令女性抓狂。许多女性（公道地说，还有部分男性）不知道“帽子戏法”是何意。男性会用棒球、高尔夫、橄榄球做比喻，而且这些体育类的比喻往往很生动、很暴力。

实际上，男性也经常把政坛和商场比作战场，这在绝大多数时候都是错误的做法。我们的日常生活或许像是一场无休止的战争，但打个比方来说，开车30分钟穿越纽约市的街道，与巴格达的汽车爆炸还是有天壤之别的。总的来说，在我们的词汇中，对“战争”“冲锋”和“战斗”的影射太多，多数女性都不理解这种语境。诚然，我们作为男人，并非有意为之（这和吃完感恩节大餐之后松一松裤腰带一样自然而然），但这确实无法令我们讨女性的欢心。

但切勿因听众多为女性，便忽略严峻的议题。人们常以为女性只关心医疗保险和教育这种“柔和”“感性”的话题，而男性只关心战争和经济这种“严峻”的话题，政客也总是以这样的方式来奉迎双方，但这种成见大错特错。这种笼统、过分简化的立场忽略了“9·11”事件后的“安全妈妈”现象。[注]这些女性对外交政策和国防的关心程度完全不亚于，有时甚至甚于其丈夫。

在同女性交谈时，你不必改变信息的基本内容，她们不仅想听所谓的“妇女问题”。不用理会那些要求以性别划分政治的政客，无须设立单独的“妇女议程”。我曾邀请加州女性参与了一系列焦点小组，她们非常

善于分辨真话与花言巧语——强于她们的男性同胞。对女性所能造成的最大冒犯就是被她们看出来你在曲意逢迎。女性并不想看到戴着婚戒、见识不广的白人男性站在她们面前，自以为是地谈论美国的非裔或拉丁裔单身母亲所面临的困难。一位女性说：“知道你意识到了我的问题，这自然很好，但也别强调得太多。我是女人，你不是。”所以，真心实意很重要。

而且，对多数语境来说，体育和战争用语都太过激烈了。多数美国人所关注的问题本质上都并非大灾大难。正如英国人所说，我们只是苟且度日。我们不想被领导人反复督促，仿佛每一个商务决策都像是在命令轻骑兵冲锋一样，每一项国会决议都是这样或那样的危机造成的结果。在偏向于个人的层面，如果你问美国人，达尔富尔大屠杀和如何保持牙齿持久洁白这两则报道，他们更愿意在日报上读哪一篇，他们几乎每次都会选牙齿洁白。语境越个人化，其兴趣越浓厚。总体而言，我们所关心的领域是我们的工作和家庭，而不是宏观的历史在更广阔的领域内如何发展。

在多数情况下，最好用主持人凯蒂·库里克那种更加温和、文雅、务实的语气，而不是用橄榄球播音员约翰·马登一样的口气。对男女两性来说，最有效、最不易引起分歧的语言都是日常生活用语。例如，只要向听众表示你能感受到为人父母的难处，效果就会好于世界上的一切体育和战争比喻。从叫孩子起床、喂孩子吃饭、送孩子上学，到家庭以外的工作要求，女性的压力甚于以往，而她们希望知道，政客是理解这一点的，或者她们所购买产品或服务能排忧解难。即便是男性，谈一谈你在个人生活中疲于应付工作、妻儿需求的经历，也很有说服力，表明你理解现代女性所面临的挑战。无论男女都能在你的故事中发现与其生活相通的地方。所以，告诉他们，这就是共鸣产生的语境。

男女的观点和视角确有不同，这需要你具备更高层次的沟通水平。例如，女性通常更喜欢听故事、趣闻和比喻，而男性更加注重事实和数

据。男性喜欢更加客观、更加科学、几乎是毫厘不差的方式，而女性的情感往往更加个人化、更有人情味、更加文艺。

两性之间的最大区别是对口吻的反应。女性对负面信息的反应要远比男性消极。她们不喜欢破坏竞争的企业，不喜欢落井下石的候选人。可乐大战、啤酒大战和汉堡大战对男性来说是消遣，对女性来说却是噪音。一旦说出自己所支持或从事的事，你便暴露了自己的一部分。

而最重要的是，倾听。听多于问，问多于“说”。在善于倾听与合理发问的候选人之间，选择前者（73%）与选择后者（21%）的女性比例超过了3：1。希拉里·罗德姆·克林顿以一场纽约州的“倾听之旅”开始了她2000年的参议员竞选活动，可谓相当高明（想必得益于她自己做过的一些市场调查）。每当有政客或企业表示要倾听选民或顾客的声音，女性都会立即报之以积极的反馈。

“倾听”——而不仅仅是“听”——含有体谅的意味，因为这需要思考。这说明听者很重视发言者，尊重她，也看重她的观点。企业为了产品、服务及业务方式摆出倾听的姿态，则可适应女性的需求。

---

1. “安全妈妈”，是2004年总统大选中出现的词，指关心伊拉克战争、国内恐怖主义和子女安全的母亲。——译者注

关键在于儿童

有一个信息目标的重要性高于其他一切：儿童。关于这点，喜剧演员比尔·马厄经常加以奚落，因为于他而言，这听起来太腻歪、太故作多情，显然是虚情假意。但事实确实如此，这确实有效。对女性来说，儿童是未来的化身和明日的象征。从平衡预算到福利改革，以儿童为重的观点在女性中获得的评价总要高于经济或更偏重事实的信息。这不仅适用于教育、医疗保险和环境，也适用于税收和外交政策等“严峻”议题。为女性设计的产品也会得益于以儿童为中心的方式。最近，我为洛杉矶道奇队组织了棒球女球迷的焦点小组。虽然她们喜欢和女性朋友一起到现场看球，也尤其喜欢赛场上的紧身裤和看台上的惹眼帅哥，促使女性多去现场看球的最大因素还是她们的孩子。她们可以拒绝其他任何人，唯独无法拒绝自己的孩子。

广告可以利用儿童来唤起父母的兴趣，效果最好的一则例子是1997年美国电话电报公司的一则手机服务广告。一位母亲准备去上班，她的两个女儿却埋怨说她们想去海滩。

美国电话电报公司

大女儿：妈妈，为什么你总是要上班？

妈妈：为了有饭吃、有录像带看、有钱滑冰……

大女儿：我们能去海滩吗？

妈妈：今天不行，宝贝，我要见一位非常重要的客户。

小女儿：妈妈，我什么时候才能变成客户？

妈妈（焦虑、愧疚地停顿了一下后）：你们有五分钟的时间准备好去海滩，否则我就不带你们去了。

这位母亲拿起她美国电话电报公司出品的手机，背景音乐响起了辛迪·劳帕的《女孩只想寻开心》，然后镜头便转向了海滩，观众看到母女三人在沙滩上嬉戏。随着广告临近结束，手机响了，母亲接听之后，她的女儿大喊道："大家好，开会了。"多亏了美国电话电报公司，这位母亲既完成了工作，也满足了家人的心愿。[注]

父母永远都希望逗孩子开心，而聪明的营销人员已经找出了利用这一点的办法。在一则广告中，环球影业和丰田联手以七岁的女儿为目标，吸引三十多岁的母亲。在广告开头，小女孩问出一个简单但铿锵有力的问题。"如果让孩子统治世界……"紧接着，是不同儿童许下的一系列心愿，每个心愿都多少与环球影业提供的东西有关，能以某种方式由丰田塞纳实现，而二者相结合能为孩子带来幸福，从而也能令父母快乐起来，如此简单，如此有效。

---

1. 关于沟通，同样重要的一个道理是人情世故与轻重缓急会发生很大的变化。早在1997年，从偏远的山区隐居到与世隔绝的海滩，几乎无论何处都能工作，人们认为这是可贵的奢侈享受。如今，人们却多数都认为这有如噩梦。彼时，人们认为科技能让人摆脱办公室。如今，这更多地成了联系手段，让你永远无法真正躲开同事、客户和老板。——作者注

阐述方式决定了反响效果

在本书的各个章节中，下文的内容最有可能引起语言卫道士的愤慨，收到批评者的负面评论，因为下文解释并展示了如何在真实世界中利用语境。在语言层面对某项理念进行定位，以申明和确认听众的语境，往往能决定这项理念的成败。事实上，并非所有定义相似的词都能引起同样的反应。而正是凭借为客户寻找准确的用词，以设定准确的语境，从而获得他们想要的准确反响，我成立了自己的公司，创立了自己的事业。

例如，在政治领域，即便两项政策所产生的实际效果完全相同，但只要措辞不同，美国人对于政策问题得出的结论往往也会截然相反。实际上，对一项理念进行定位，不仅仅是为了表达某种含义而“组织措辞”，实际上也确定了辩论的话语权。

例如，认为“福利”开支过高（42%）与认为过低的美国人（23%）比例为将近2：1。但有高达68%的美国人认为我们对“救助贫困人口”的投入过低，认为过高的仅有7%。想想看：救助贫困人口是何意？福利！因此，虽然该政策的根本内容或许并无二致，阐述方式——福利与救助贫困人口——与定位方式却造成了不同的公关效果。如果以政府项目本身为语境，其过程和公众的敌意都显而易见。但如果以政府项目的效果为语境，却可以获得大量的支持。

这绝对不算众目昭彰的假仁义行为。福利一词原本并非贬义词，在大萧条之前，虽然美国有几个州开设了帮助贫困家庭的政府项目，但国家福利制度并不存在。福利作为一种国家实体，始于富兰克林·罗斯福总统治下，但令福利一词家喻户晓的却是“伟大社会”[注]项目。1964年，

约翰逊总统在密歇根大学的毕业典礼演说中发起了该项目。在其演说中，约翰逊宣布，伟大的社会必定意味着“所有人都拥有富足和自由的生活”，宣誓将利用美国的巨额财富（有人会说是由纳税人买单），“改善国民生计，并提高美国文明的素质”。在最初几年中，福利本身广受欢迎。

然而，在20世纪70年代，福利产生了许多负面含义。改善和提高这样的词开始让位于“福利女王”和政府“施舍”这样的词，进而导致公众支持率下降。“福利女王”一词由里根总统和第一任布什总统的内参顾问以及卡尔·罗夫的导师李·阿特沃特发明。在阿特沃特的手上，“福利女王”形象地强调了利用福利系统漏洞的人。阿特沃特用这一明显具有争议性的词语，不仅对钻空子的人做出了负面的阐述，也有损体制本身的形象，在语言层面为根本性的福利改革开辟了道路。

另一方面，“救助贫困人口”听起来却像是仁慈善良、富于同情心、乐善好施的事。在20世纪90年代，纽特·金里奇增加了新的定位，提出推动福利改革，不是因为这能惩罚骗福利的人或节约税款，而是因为这能挽救家庭，重塑职业道德。由于这一更为积极的观点，绝大多数美国人都开始支持共和党，认为福利是祸，反对民主党，不认为削减福利的提议太“严苛”。实际上，在我们于1997—1998年所做的民调中，美国人认为福利改革是共和党最积极的成就。

我所要论证的是，“福利”和“救助贫困人口”其实是不同的话题。具体而言，虽然根据定义，福利属于对贫困人口的救助，但并非所有对贫困人口的救助都来自福利。“救世军”等以信仰为基础的机构很少甚至没有接受过联邦政府的支援，但由于公众看得到其效果，这些机构仍然深得民心。“人类家园”和“美国教援”服务弱势群体，他们所能提供的帮助远远不止每周例检。这些机构所传授的是责任心，不是对别人的依赖。没错，它们提供各种各样的援助，但并不属于传统意义上的“福利”。

这并不是迫于民意，为了民调而改变公共政策。相反，这是在寻找

最有感染力和说服力的方式，用更为准确的说法展示已有的主张或项目。几年前，我曾问美国人是否愿意为了“加强执法”多纳税，51%的人表示同意。但当我问他们是否愿意为了“遏止犯罪率上涨”多纳税时，68%的人给出了肯定的答案。区别呢？执法是过程，因而不那么受欢迎，而减少犯罪则是理想的效果。语言经验：重效果，轻过程。

有关政策的民调问题所暗含的假设也会左右其所能得到的答案，以下是我个人最喜欢的一则例子。早在20世纪90年代中期，多数美国人（55%）都认为急诊护理“不应提供”给非法移民，但仅有38%的人说应该“拒绝”向他们提供医疗服务。回答有所不同是因为假设不同。“拒绝”暗示个人或社会权益牵扯其中，有人或有的群体将失去这项权益。这令我们想起了当着别人的面摔门的画面，但如果只是没有向你“提供”某物，我未必侵犯了你的权利，也不一定改变了现状，我只是选择退出而已。对于多数美国人来说，这在良心上要比“拒绝”容易接受得多。再一次，语境决定了公众反应。

有效沟通的十大法则只是找到有效语言所必须迈出的第一步，但还远远不够。沟通者也需要以听众的心态来思考，人们处于什么样的社会地位，过去听过政客的什么言论，教育水平如何，是何性别，这些因素都会影响人们对一条信息做何反应。

下一章将着重探讨语境的这一关键要素。我们将看到，词语的含义不会一成不变，而是始终在以出乎你意料、令你忍俊不禁的方式变化着。

---

1. “伟大社会”，美国第36任总统林登·约翰逊发起的一系列国内项目，旨在消除贫困和种族不公。——译者注

第三章
旧词新义

一个人可能会因为自觉一无所成而沉迷酒精，然后因为酗酒而愈发彻底的一事无成。英语所遭遇的状况也是大同小异，由于我们思想愚钝，英语变得粗鄙而不精确，但语言上的潦草马虎也让我们更容易形成愚钝的思想。

——乔治·奥威尔《政治与语言》

多数人都用“奥威尔式”一词指代使用双关语的人。乔治·奥威尔在其1949年的小说《1984》中，用双关语来形容极权政府的官方语言。双关语改变并颠倒词语的定义，剔除专制政权认为在政治上不正确的术语，以此来根除与其相关的颠覆思想。

我为企业界和政界的客户提供咨询，告诉他们哪些词有效，哪些表达方式应予以避免，所以不出所料，有人戏称我所做的工作为奥威尔式的勾当，将我的信息备忘录刻画成用心险恶的双关语词典。他们谴责称，我教人们使用委婉的说法和导向性陈述，混淆辩论问题，而非予以澄清。但按照这些批评者所理解的含义，或按照如今的流行文化对“奥威尔式”一词的定义，我的工作并不是奥威尔式的。我的明确目标是让人们使用简单明了的语言。而且，如果这些批评者真的读过奥威尔的《政治与语言》这篇短小精悍的散文，他们便会明白，说某人是奥威尔式的，并非冒犯之词，而是一种赞誉。

这其中包含一条有关语境的重要道理：在建立沟通联系的过程中，流行的观点可能会盖过事实与准确的说法。或者，用俗话来说，重要的

并不是你说什么，而是人们听到了什么。此外，在你祖父母辈处于你这个年纪的时候，某些词语有特定的定义，如今却有可能产生截然不同的含义。

两则在历史上非常著名的重要例子立即浮现在我脑海中。历史上最著名的政治冲突学者尼可罗·马基雅维利是杰出的战略思想家，其思想要超前于其所处时代几百年的时间，但如今鲜有政客会乐于被人称为马基雅维利主义者。从其涉猎广泛的著作中，明显可以看出，马基雅维利对其著作《君主论》中所分析的专制策略并非一概认可，但在现代的政治文化中，代指其学说的术语却遭到了过度简化和误读。因此，假如有一名当代的民选官员要称赞马基雅维利对领导学研究所做出的贡献，官员本人很可能会因犯下这种令人费解的错误而饱受抨击。

同理，弗兰兹·卡夫卡在《城堡》和《审判》中描绘了犹如噩梦一般的官僚主义国家，但他本人对这种体制并不赞同。因此，对于机动车辆管理局极其烦琐碍事的系统，有人称其为卡夫卡式系统，实际上是在用卡夫卡的名字形容卡夫卡所讽刺和抨击的现象，并将卡夫卡本人与之联系起来，这是多么奇怪的事。鲁布·戈德堡[注]也遭受了同样的命运，他毕其一生讽刺化简为繁的机器、科技和机构作风。然而，如今我们却用他的名字来形容他所鄙视的现象。

这令我回想起了乔治·奥威尔。“奥威尔式”一词已经被多数人用以代指一切最令奥威尔鄙夷的事物——语言的混淆与误导。奥威尔式的传统定义适用于朝鲜，那里的人们生活艰苦，但各地的公告牌仍然在发布“我们很幸福”“我们没有怨言”这样的信息，到处都是“能控制天气、让花朵更美的伟大领袖金正日”的照片。奥威尔在《1984》中描绘了反乌托邦的大洋洲国，而今日的朝鲜很可能是全世界有史以来和大洋洲国最接近的地方。

但这绝非奥威尔式，实际上，这恰恰与之背道而驰。在他创作

《1984》的两年前，奥威尔在其发表于1946年的著名散文《政治与英语》中阐述了语言可以在政治上达到何等腐化和粗陋的程度：

现代英语……充斥着不良习惯，这些习惯通过相互效仿而流传开来。假如人们愿意花点心思，这本可以避免。如果摆脱这些习惯，人们可以更加清晰地思考，而清晰的思考是政治改革所必不可少的第一步。

如今，奥威尔式或许是语言混淆的同义词，但在他所处的时代，他本人却是清晰、浅显、简单的政治文章最坚定的支持者。实际上，他主张，简化沟通手段、降低对大众的门槛并不会像如今的批评者所认为的那样，令政治论述“低智化”，而是会改善交流。奥威尔随后在其政治著作中称：

具象化为抽象，似乎除了陈词滥调，谁也想不到别的措辞了：在文章中，因意思本身而选择的词汇越来越少，像搭鸡窝一样东拼西凑的措辞越来越多。

听起来很耳熟？奥威尔的描述远比我的描述更加传神，但要旨是相同的。无论是为了推销产品还是政治宣传，拙劣的英语抽象而刻板——只为听而不为理解。优秀的英语具象而生动，同时内容翔实、令人难忘。奥威尔继续写道：

保卫英语语言……与正确的语法与句法无关，只要能将意思表达清楚，此二者便无足轻重……不过这确实意味着，只要能表达出一个人的意思，词语宜少宜短。需要做到的最主要一点是以义选词，而非反之……我在此处所思考的并非语言在文学中的运用，而仅仅是作为表达工具、不为隐藏或阻碍思想而使用的语言。

这最后一句话正是我用这么多篇幅来讲述这篇散文的原因。“奥威尔式思想”的假定语境恰好与作者的实际看法截然相反，而历史却机缘巧合地普及了这一错误的引喻。

布什总统是这一点的绝佳示例。他的句法和语法常常一塌糊涂，经常无法顺利地讲完即兴的想法，但按照奥威尔的思路，这“无足轻重”，因为他“将自己的意思表达清楚了”。对于那些无法理解他为何能赢得总统大选的人，解释如下。

经济和选举环境都有利于他的民主党对手，对手的智力也优于他，而他仍然能在大选中胜出，这是因为选民对他的立场一清二楚。你或许对他糟蹋英语的做法颇有微词，但他确实能将自己的意思表达清楚，而阿尔·戈尔或约翰·克里却并非总能如此。布什总统的信念总是能传达出去。并非所有人都能像比尔·克林顿一样出口流利、滔滔不绝（也并非所有人都能像乔治·奥威尔一样文笔优美）。但优秀的沟通手段需要信念和真诚，成为一本活字典只是可有可无的特点。

奥威尔还列举了一系列语言规则。无论你是初入职场还是已经到达了企业或政治生涯的巅峰，每一条规则都是合理的写作建议：

切勿使用你习惯在纸面上看到的隐喻、明喻等修辞手法。

能使用短句，绝不使用长句。

可以删掉的词，一定要删掉。

能使用主动式，绝不使用被动式。

如果能想到日常英语中的同义词，绝不使用外来词、科学用语或术语。

宁可打破以上任何规则，也不要说出毫无教养的话。

我从奥威尔的散文中随意引用了几段话，但各位应该通读全文。说正经的，马上放下这本书，去找全文来读。我觉得自己就像费里斯·比尔勒[注]一样，在电影的结尾告诉观众离开影院回家。当然，《说话的力

量》应该是引人入胜的好书——我应该告诉你们一刻也不要合上——但除非你们是在书店或图书馆恰巧翻到了这一页，否则你们都应该已经买了这本书。因此，去读奥威尔的《政治与英语》吧，这会令《说话的力量》读起来更加津津有味，你读完回来，我还在这里恭候。

本书原名《杀手级词汇》，你现在手上拿到的书并没有用这个书名，其中有一则关于本意与实际含义的故事。

我本以为“杀手级词汇”是“抓住要害”的一记妙招，这个书名意在引人注目、与众不同，就像书里那些抓人眼球的词汇和短语一样。“杀手级词汇”也是为了表现语言的易变特点，以及词汇淘汰旧义、采纳新义的变化方式。如今，连“杀手”一词在某些语境下，也表示优秀或“出色”——正如迈克尔·杰克逊在20世纪80年代就教育我们，“坏”即是“好”[注]；又如对如今的青少年和大学生来说，“变态”（Sick）的东西意思是棒极了，“邪恶”（Wicked）的东西值得一试，而“紧”（Tight）的东西就是我们过去所理解的“酷”。

我的书名是一大败笔，太抖机灵了。我在一项全国调查中，测试了四个不同的书名，《杀手级词汇》以区区7%垫底，《说话的力量》为31%。所以我尝试了不同的方法——焦点小组。但这一书名仍然未获认可。参与者百思不得其解地问：“这本书是写暴力与死亡的吗？”更甚者：“究竟是什么迫使你去研究杀手的语言？”

简单明了往往是最好的。我的编辑指出，美国的普通图书读者并非30岁以下、聚友网（MySpace）一代的滑板族，不会在对话中蹦出“杀手级”和“太赞了”这种词。可以说，本书的读者多数都更加“世故”（千万不要使用“老”这个字——不认为自己老的人会觉得被冒犯了，而自知年纪大的人也不愿意被提醒这一点）。而且我敢打赌，你们很多人并不熟悉“杀手级”一词作为反语的褒义用法。在你们成长的岁月中，陪伴你们的是约翰尼·卡森[注]和菲尔·多纳休[注]，而不是乔恩·斯图尔特[注]和奥

普拉。我太执着于自己意欲表达的东西，未能对读者的出身给予足够的考虑。我一心只注意自己对某个想法的主观解读，而非年纪较大的美国人听了这一想法会有何感想。他们会在脱离语境、毫无准备的情况下看到这一冷冰冰的书名出现在书店的书架上。阿尔弗雷德·希区柯克悲观地总结道，观众为王。因此，在我开始创作这本书的时候，原本是我打算教给别人的道理，我自己却也再次吃到了教训：不在于你说什么，而在于人们听到了什么。

在上一章，我们研究了个人语境的各种因素何以能影响词语向特定听众所传达的含义，本章则探讨词语的定义如何随着世代交替而产生变化。在赋予旧有词汇全新含义的同时，美国人也在不断创造新词。要想创造有效的词汇，你必须仔细留心语言的生命力，你必须明白现在的人如何使用词汇，以及这些词汇产生了何种含义。

首先来讲青少年文化，因为本书读者一般都有孩子，万一你们能让自己的孩子开口同你们谈心，这或许能帮助你们理解他们的怨言和烦恼。如表1所示，确实存在一套全新的词汇。(注)

表1 当代青少年的词语与定义

词语	定义
Bro	朋友
Bling	亮闪闪、花哨的珠宝
Bootylicious	非常性感的
Diss	对某人不尊重
Fo' shizzle	对某条评论或某项行为的肯定
Ghetto	对都市及/或贫困文化的描述
Got Game	赢得他人尊重的能力
Hella	用以强调某事的词语 例如，这块比萨饼超正点（Hella-Good）。
Holla	吸引某人注意的问候语
Jonesing	强烈、无法抑制的渴望
Mac Daddy	要什么有什么的男性
Phat	酷、漂亮
Player/Playa	一脚踏多船的人
Screen shopping	在网上购物
Shout out	打招呼
Tight	出色的/杰出的
Trippin'	对过度行为的描述
Wacked/Whack	非常反常的事情

新语言尤其引人注目的一点是，它并非来自生活在富裕郊区的大龄社会精英群体，而是来自分布在美国市区的嘻哈青少年文化。更为引人注目的是，在当今的流行文化中，常见的俚语多数并非来自白人群体，而是来自非裔美国人，还有越来越多的俚语来自拉美裔。美国的青少年文化，借助于电视、音乐以及现今互联网的传播，自创了一套词汇。20世纪60年代或许已经成了尘封的历史，但一谈到语言，代沟仍然根深蒂固。

随着时间而改变的并不仅仅是个别词，还有我们作为一种文化使用语言的方式。20年前，人们说书面语行将消亡，再也没有人写信了。先辈的花体字被空洞无物的便签取代，如今连便签也将不复存在，因为电话——无处不在的应答机器——和写着别人的诗文、任何节日都能用的贺卡而变得多余。

电子邮件和互联网改变了这一切。名誉扫地的华盛顿说客杰克·阿布拉莫夫[注]因为他与犯罪同伙互发的简短电邮而锒铛入狱，但其重要性很难与约翰·亚当斯和托马斯·杰斐逊[注]互通的信件相提并论。但仔细想想，虽然有动画短片和视频文件，尽管越来越视觉化，原本死气沉沉的文字变得活灵活现，但互联网仍然主要以文字作为媒介。书面语终归尚未消逝，便签和名片不过是为了适应数字时代，改头换面而已。

虽然书面语已经回归，但传统的书面对话却没有。电子邮件是非正式的，它崇尚简洁，但简洁与清晰未必能等同。电子邮件缺少演讲的语调变化和微妙含义，（通常）也缺少传统信件的深思熟虑与思量。电子邮件、即时消息和短信容易消解拘束感，但它们尤其容易导致误解，一旦讥讽之词未能理解到位，感情可能会受伤，继而口水战会爆发，导致双方言辞之激烈远远超过了他们通电话或面对面交谈所能想象的程度。

但是，不要误会我，电子邮件还是一项奇妙的发明。打比方说，如果要在我的黑莓手机和氧气之间做选择，我会很难取舍。我的意思仅仅是，电子邮件令我们的语言变得粗鄙化了，而若想要成为优秀的沟通者，必须主动抵制电子邮件有时会引起的负面影响。暂且停下那百无禁忌、十块屏幕长的长篇大论，停下来思考一下对方会对你的夸夸其谈有何反应。不要一心只想着自己决心要讲什么，而是要思考对方会听到什么。

我谈到会话语言的遗失，至少是书面会话语言的遗失时，当然不是说所有变化都是退步。与宪法不同，语言是发展变化、富有生命力的东

西。曾经令人耳目一新的比喻流传太广泛，就会固化成陈词滥调。（描述公司“业绩”的时候，有多少次你会想到，嘿，我在用200米栏比喻我们的生意？说起“提高门槛”的时候，有多少次你会想起跨越门槛的画面？）

词和短语的含义常常会发生巨大的变化，以至于与原意仅有微弱的联系。词语与词义的演化也可说是神奇而美妙的事。词源学一词，我不仅很难拼出来，甚至也很难读出来，但我希望通过浅析一下常见词语的含义如何产生变化，让各位理解，上至英语语言，下至有效词语的创造，都是一项富有生命力、处于动态、不断变化的挑战，而谈及有效的沟通，拥有时代意识至关重要。

让我们来看几个例子。

Campaign（运动）——无论你是有意还是无意，当你谈到广告“Campaign”或总统竞选“Campaign”时，你都是在运用暗喻手法。Campaign最初仅为军事用语，字面意思为适于进行作战演习的“开阔地区”。Campus（校园）一词也是由此而来。

Sad（悲伤的）——该词原意同人的情绪或性情毫无关系。其词源与Sated一词相同，意为“饱腹的”或“满足的”，即你吃过感恩节大餐之后的感受。后来，它才有了“沉重”或“疲惫”之意，进而又发展为现代的“不悦”之意。直到100年前，Sad一词才有了另一层含义：“遗憾的”或“可悲的”。

Occupy（占有）——我们都知道Occupy一词在21世纪有何含义，但各位是否知道，500年前，人们认为这是一个脏字？其含义为发生性关系，字面意思为“拥有”。曾经，Occupy几乎是不属于文明用语的禁忌字眼，如今却变得毫无恶意，除非你是无视房东逐客令的房客。

OK（好的）——在较为正式的语境中拼作Okay。有学者认为该词

源自1840年的总统大选，代表范布伦总统的昵称老肯德胡克[注]（Old Kinderhook）的首字母缩写。有趣的是，尽管身为灵感来源的总统本人早已为人所遗忘，这一俗语却沿用了下来。它也是德语Orl　Korrect（全部正确）的缩写，该词在同一时期进入了人们的词汇表。

Dough（生面团）或Bread（面包）——这两个词长期以来一直是“钱”的俚语说法。Dough首次作为“钱”的俚语说法出现是在1851年，而Bread则是直到20世纪三四十年代才有了这种用法。不过，Breadwinner（养家糊口者）则可追溯至1818年。买面包需要钱，所以很容易看出何以会出现这一用法。也请思考一下“知道你面包上的黄油是哪里涂的”这一表达法，即你的生计来源。

Gay（同性恋；愉快的）——这个词我们都很熟悉。如果你有上小学的孩子，去旁听他们的一堂课，最后很有可能会听到有一名学生，在对着全班大声朗读的时候，在一篇50或100年前写的故事中碰到了Gay一词，或提到了所谓“快乐的90年代”（Gay Nineties），19世纪便以这样一段时期圆满落幕。同样不可避免的是，全班都会偷笑起来，这倒未必是因为他们明确地想到了同性恋。在过去的几十年里，儿童已经开始用Gay一词表达普通的侮辱意味，与“傻”或“逊”类似，并不含有性意味。当然，年龄大一点的小孩很清楚Gay是什么意思。

但Gay一词何以会发展到不仅可以表述一种情绪，还能表述一种生活方式？

简而言之，这个词基本上一向如此。数百年来，Gay一直有“生活方式”之意。Gay本意为“愉快的”或“无忧无虑的”，因此很容易看出，其含义何以会从“无忧无虑”过渡到“不在意传统或体面的性道德”。早在17世纪，Gay便有了性含义，但与同性恋无关。至19世纪，人们常常用该词来表示卖淫。第一次用Gay代指“同性恋”很可能是出自格特鲁德·斯坦于1922年发表的《毛小姐与皮女士》和诺埃尔·科沃德1929年的音乐剧

《苦涩的甜蜜》。在1938年的电影《育婴奇谭》中，加里·格兰特在使用该词的时候，也带有几分暗示同性恋的意味。然而，直到20世纪60年代，“Gay”才开始成为同性恋通用的自称。

Napkin（餐巾）——在美国，你会不假思索地在餐厅要Napkin。但要当心，如果换作30年前的英国，要Napkin可能会引来侍者的嗤笑，他会以为你想要Nappy——表示婴儿尿布的英国单词。美国英语与母语之间还有其他数不胜数的差异：英国人说“Flat”而不是“Apartment”（公寓），说“Lift”而不是“Elevator”（电梯），写“Tyre”而不是“Tire”（轮胎），写“Theatre”而不是“Theater”（剧院）。真是一衣带水、语言相通的同一个民族。

Humor（幽默）——Humor一词与Humid（湿热的）词源相同——均来自拉丁语Humere，意为潮湿的。所以，你会问，我们究竟是如何从潮湿过渡到笑与滑稽的？答案是，在现代医学诞生之前，人们认为Humor是一种液体。各位或许听说过四种体液（Bodily Humor）：血液、黏液、黄胆汁和黑胆汁。(注)一个人的体液混合比例会塑造并调节其性格：如果以血液为主，你则为人热情、易怒。如果是黏液，你则是黏液质，像迪克·切尼或克林特·伊斯特伍德一样沉着冷静、从容不迫。从将Humor理解为一种控制性情的淋巴系统到用Humor来代指性情本身——好“脾气”（Of“Good Humor”）——仅为一步之遥，而其与喜剧相关的特定含义则是该词最新产生的演化。

Bloody（血腥的；该死的）——说起血，英国人使用的修饰语或插入语Bloody曾被认为有相当明显的渎神意味，至少在英格兰如此（我们是从小听希金斯在黄金档电视剧《夏威夷神探》中这样说长大的，从不了解其颇具争议的起源）。认为Bloody渎神的观点源于该词由“神之血”或“基督之血”衍生而来的假设，所以该词一度与宗教有关。Bloody也曾是形容有贵族或皇室血统之人所作所为的贬义说法——特指青年贵族的酗酒嗜好（一醉方休、醉生梦死、酩酊烂醉，等等）。后来，人们

开始用Bloody来羞辱女人的月事。在萧伯纳的戏剧《卖花女》中，伊莉莎·杜立德使用了该词，所以Bloody一度被称为“萧伯纳式形容词”。

Tawdry（俗气花哨的）——有些词源非常古怪离奇，没有人猜得到。Tawdry一词意为“廉价但艳丽花哨的”，是圣·奥黛丽（Saint Audrey）的缩写。奥黛丽以佩戴惹眼的蕾丝缎带和项链闻名。奥黛丽颈部患上致命肿瘤时，认为这是上帝对她虚荣心的惩罚。在伊利镇每年为纪念她举行的市集上，人们贩卖她佩戴过的蕾丝，这种蕾丝后得名圣·奥黛丽蕾丝。“’t Audrey’s lace”，即“Tawdry Lace”，通常质次价廉……从此便书写了词源学的历史。

Geek（极客）与Dork（呆子）——这两个词目前和Nerd（书呆子）与Loser（输家）一样同属于令人反感的词，但很少有人会在听到这两个词的时候思考其起源，用这两个词批评别人的人很可能也都不了解其起源。最初，Geek指的是马戏团杂耍表演中一个令人反感的角色，其表演主要是在“极客坑”[注]里咬掉鸡头或吃虫子。Dork的字面意思为“阴茎”（就我所知，首次使用是在1961年）——这可不是多数高雅之人会在文明的交谈中谈到的话题。

Lame（逊）——继续说侮辱性字眼，思考一下Lame一词的演变。在课间骂其他小孩“逊”的三年级小学生基本都对该词的字面意思——“残疾的”或“跛脚的”——一无所知，但在近几十年里，该词已经变成了“笨”或“可悲”的俚语说法。谈到公认的侮辱性字眼，我们通常将Dumb（哑的；愚蠢的）与Stupid（愚蠢的）互换使用，但其本意——“无说话能力的”或“哑的”——却已经普遍为人所遗忘。[注]有些类似的词汇原本的准确含义与认知和智力水平有关——Imbecile（弱智）、Cretin（克汀病患者）、Moron（低能儿），在普遍的用法中，也成了毫无区别的侮辱性字眼。而旧有的学校标准用词“Retard”（发育迟缓）如今却严重有违政治正确性，已经不是普遍用词了。

同样，Special（特殊的）一词——也出于体恤他人感受或政治正确性的目的——被用以表示有问题或残疾的人，如“特殊教育”（Special Education）一词。我们避免侮辱残障人士的努力值得称道。为此，我们已经远远背离了Special的词源：“外观、形状、美”，来自拉丁语Specere，意为“看”。

这些语言变化——所容许的术语从“Crippled”（瘸子）接连改换为“Handicapped”（残障）、“Disabled”（伤残）、“Special”（特殊）——能增进我们对我们的文化及文化禁忌的认识，故而很有启发性。在近十年左右的时间里，Issue（议题，担忧）一词被赋予了全新的定义。如今，不论是在商业语境还是个人语境中，我们每天都会听到该词被用作“Problem”（问题）的委婉说法，而问题一词对我们这个时代来说显然太刺耳、太严酷了。企业面临“Issue”或“Challenge”（挑战），但绝不是“Problem”。实际上，在多数企业的词汇表中，Problem一词已经不复存在。如今，所有“Problem”——或万万不可说出口的“Threat”（威胁）——均被改述为积极的“Challenge”。将“Problem”重新定义为“Challenge”是带有浓厚美国色彩的做法。“Challenge”是有待克服的东西——实际上，基本类似于登山。“Challenge”暗示了竞争之意。它表明，战书已下，轮到我们去迎战了。反之，“Problem”有威胁和负面的意味，它暗示了失败。人们说有个人看法的人是“Have Issues”（有异议）。我们不会告诉同事“我不同意”，而是会说，“我对此有异议”。这再次揭示了不少有关时代秉性的信息。

我个人最喜欢的一个例子是Crisis（危机）一词的演变。直到17世纪，Crisis仍然只是一个医学词，意为某种疾病的转折点，其字面含义为“判断”或“分离”“危急关头”。在最近200年左右的时间里，该词才增加了偏重于比喻用法的定义。虽然该词的词义在200年间并无显著变化，如今却被用于几乎所有领域。只要拿起一份报纸，就会看到“医疗危机”“国家安全危机”和“教育危机”（该危机本身又由“识字率危机”和“数学危机”组成）。如今，普通的经济衰退成了“经济危机”，令全国陷

入“信心危机”。

但当一切都成了危机，当我们总是生活在这样或那样的危机中，这便意味着，一切都不是危机。我们对语言打激素，以高功率放大语言效果，以至于若不添油加醋、夸大其词，我们便会觉得没有人会听我们的话。在此过程中，我们牺牲了细腻性、判断力和差异性，从而令语言变得粗俗。威廉·萨菲尔和专栏作家乔治·威尔的深刻思想和知识论述被《汉尼提与考姆斯》和《麦克劳克林小组》的唇枪舌剑所取代，后者或许更有娱乐性，但我们的语言却受到了摧残。

古巴导弹危机名副其实：两个拥有核武力的国家以军事力量相威胁，可能会让世界陷入无休止的战争。但我们真的相信美国如今面临的种种所谓“危机”，会像1962年的古巴核导弹一样对美国的直接安全造成巨大威胁吗？那才是危机，针对我们的安全与生计、直接而实实在在的威胁。请记住，根据定义，危机仍然指危急关头。如果某件事拖延了数十年，这或许是长期问题，或许至关重要，但算不上危机。

美国人中庸审慎，锐意改革，性格保守，拥有积极进取的精神。我们总是迎难而上，直面危机，但这种事能免则免。我们不要求领导人做到沉着冷静、平和稳重，但也不希望他们有罗伯斯庇尔或乔治·科斯坦萨那样的性格，我们不希望有人号召我们去完成并无必要的伟大使命。

美国的广大民众确实持中立立场，对形形色色的各类意识形态抱有戒心。尽管政治的两极对立趋势达到了有史以来最激烈的程度，他们却仍然固守中立的立场。随着自由派的东北部共和党人和保守派的南方民主党人濒临灭绝，每个政党都开始拥护愈发纯正的意识形态，宣扬越来越一以贯之的理念，也越来越不愿意做出妥协。就在党派分化重新形成的同时，无党派独立人士的队伍却日益壮大，有越来越多的登记选民不属于任何主要政党，而美国人几乎是在用罗德尼·金那句被广为引用的名言大声疾呼：“我们就不能和睦相处吗？”

有一个相对较新的词已经成了极端主义的一剂有效良方：两党合作。不论是独立选民，还是新闻媒体，都认为两党合作就是美德的代名词。全面细致的信仰体系虽然能得到狂热的拥护，却总是会遭受质疑，甚至是彻头彻尾的敌视。任何事只要被冠以“两党合作”，几乎都能自动赢得美国公众的支持。候选人若能有效地为自己树立“两党合作”的形象，便会拥有明显的优势。反之，如果被别人言之有据地抨击为“负面”或“蓄意阻挠”的人，就会深陷困境。讽刺的是，在政界，最有效的负面攻击言论就是抨击你的对手是负面的人。

两党合作并非执政理念，而更像是对执政方式的一种展望，这是一个特殊的词，会唤起特殊的情感。对美国人来说，“两党合作”或“无党派”意味着共同合作，以有所作为。与“党派纷争”恰恰相反，后者的定义已经变成为了琐碎的事情而争执不休。人们要求“两党合作”，实际上就是在极其迫切地要求文明与实事求是。歇斯底里、过激的抨击言论、不时能听到有人急于将对手比作纳粹——美国人发现这些行为令人作呕，他们已经受够了。

美国人并非一直对意识形态如此敌视，也并非一直对狂热地忠于某种公民事业或信条的行为将信将疑。“自由派”一词和“自由主义”这一术语也曾被拥护者引以为傲，1960年，民主党总统候选人约翰·F.肯尼迪欣然接受了“自由派”这一头衔，该词在当时尚未成为贬义词。

对手用“自由派”一词称呼我们时，究竟是何意？如果他们口中的“自由派”，正如他们向人们所灌输的那样，指的是外交政策偏软、反对地方政府、不关心纳税人税款的人，那么这一政党的历史及其成员表明，我们并非此类“自由派”。

但假如他们所说的“自由派”指的是抛弃历史恩怨，着眼未来，乐于接受新思想而不固守成规，关心人民福利——健康、住房、学校、工作、公民权利和公民自由——的人，是相信我们能将掣肘我国外交政策的僵局和猜忌破除的人，假如这是他们所说的“自由派”，那么我会很

自豪地承认我是“自由派”。

但从那以后，在多数美国人的心中，“自由派”一词开始有了负面含义。在1988年的总统大选中，时任副总统布什为迈克尔·杜卡基斯扣上了自由派的帽子。杜卡基斯没有为其理念辩护，也没有反驳这一称呼，而是声称“此次竞选与意识形态无关，只关乎能力如何”。显然，杜卡基斯未能意识到，对多数选民来说，总统“能力”既无新意，又有做作之嫌。《周六夜现场》甚至戏仿《亡命天涯》[注]，创作了一出名为《自由天涯》的讽刺小品。在小品中，嘉宾主持马修·莫迪恩亡命天涯，作为美国最后一名自由派，像金波博士一样被四处追捕，因为在20世纪80年代的美国，身为一名自由派就相当于注定要在这个世界上绝种了。对于总统大选来说，能力并不足以成为有效的语境，而身为自由派却恰恰与数百万选民的期望背道而驰。

《周六夜现场》有一定道理，左翼政客对自由派这一标签避之唯恐不及。实际上，自20世纪90年代末以来，“自由派”一词已经普遍被“进步人士”取代。连肯尼迪家族也舍弃了杰克·肯尼迪[注]所热衷的称谓。就像过时的商品需要重新包装、重新介绍给公众一样，自由派也选择了更名改姓。如今，美国左派几乎已经达成共识：切勿自称为“自由派”，要自称为“进步人士”。这是一步妙招。在我们于2004年大选之后所做的民调中，泛指的共和党人领先泛指的自由派15个百分点。但泛指的进步人士却领先泛指的共和党人2个百分点。同样的意识形态，冠以不同的称谓，收到了不同的效果。

当然，关于文明用词，我们尚未言尽，永远无法言尽。每一代人所认为的得体语言都会随着时代更替而演变，哪些词汇获得了认可，哪些词汇遭到了禁止，这些是不成文的社会规则，背道而驰的公众人物只能自食苦果。例如，有人因Niggardly一词招致了不小的麻烦。华盛顿市长安东尼·威廉斯解雇了自己的助手戴维·霍华德，便是因为他在有两名市政府职员参加的会议中使用了该词。我很好奇有多少读者知道Niggardly

一词的含义是“廉价的”或“吝啬的”，与种族歧视无关。[注]霍华德惹祸上身是因为被冒犯的员工马歇尔·布朗词汇量贫乏。威廉斯市长很快便重新雇用了霍华德，但覆水难收。次月，威斯康星大学麦迪逊分校教授斯坦迪什·亨宁在讨论乔叟的时候使用了同一个词，引起了争议，一名受到冒犯的学生呼吁建立新的用语守则。所以，对听众的词汇量做想当然的假设不仅愚蠢，甚至有可能会葬送你的职业生涯。

有些最有意思的词源学例子确实涉及种族和民族因素。经常有民选官员让我告诉他们各个少数民族人口社会认可度最高的称呼，因为在过去50年中，社会认可的称谓发生了巨大的变化。一般原则是，应该按照人们所选择的语言去称呼他们，而这随着时间推移会发生变化。“Negro”（黑鬼）和“Colored”（有色人种）已经过时，如今会被认为有侮辱意味——但值得注意的是，联合黑人大学基金（United Negro College Fund）和颇具影响力的全国有色人种进步协会（National Association for the Advancement of Colored People）并未改名。所有人都了解其作为历史重要机构的地位，其遗产值得保护，但若是换作现在从头开始建起，它们一定不会使用这两个名称。即便是已经过时的旧语“Colored”，只要去掉-ed，在前面加上“People of...”，也没有侮辱意味。[注]

如今，“Black”（黑人）和“African-American”（非裔美国人）都获得了认可，但曾在20世纪60年代末70年代初短暂流行过的“Afro-American”（美国黑人）从那以后却淡出了词汇表。“非裔美国人”成了如今接受范围最广的称谓，但并非所有黑人都认为该词适用于他们，这或是因为他们并非美国籍，或是因为他们的祖先并非来自非洲。更何况，还有美国白人也是非洲后裔（这令人想起了出生于莫桑比克的慈善家特里萨·海因茨·克里和出生于南非的演员查理兹·塞隆），他们也可算作非裔美国人。有意思的是，20世纪60年代初，马尔科姆·X[注]在非裔美国人团结组织的一次会议上将该词纳入常用语，却遭到了众多美国白人的强烈谴责。鉴于异色人种所青睐的称谓在短短数十年间变化如此频

繁，下一代再次发生变化当然也不无可能。

Hispanic（西班牙裔）与Latino（拉丁裔），不论如何称呼，这都是美国人口增长最快的民族。再过几年，拉丁裔人口就将超过非裔美国人。不仅仅是那些与墨西哥接壤的城市，还包括其他许多美国城市，近几十年的种族构成都发生了巨大变化——在美国部分地区，你听到人们讲西班牙语的场合要多过英语。

但对该种群的描述性术语仍然没有限定。目前，对该民族，尚无普遍、一致认可的称谓。Hispanic一词来自拉丁语Hispania，意为西班牙。在美国，该词实为政府生造出来的名词，用以指称讲西语的人口。在实际生活中，该词被用以指称墨西哥裔、中美裔和南美裔的人口，但也可指欧洲裔。而由于该词所指的是语言，而非种族，它与English-Speaking（讲英语的人）一词类似。后者可用于描述英国人、美国人、加拿大人、澳大利亚人和新西兰人等多国人口。

这种称呼过于宽泛而欠缺准确性，所以有人认为该词存在冒犯意味。另一方面，Chicano（墨西哥裔）则是一个狭义词，来自西班牙语Mejicano，意为“墨西哥人”。然而，不少墨西哥裔美国人都认为该词有冒犯意味。Latino（或表示女性的Latina）特指来自美洲西语或葡语地区的人口（因此比Hispanic一词更适合指称巴西裔[注]），越来越受到中美裔和南美裔人口的青睐。

但话又说回来，对此并无明显的共识。在民意调查和焦点小组中，约有40%的人倾向于“Hispanic”这一称呼，40%倾向于“Latino”，另有20%的人要么是不关心，要么是两个称谓都不接受。我见过有第一代女性西语移民在口头上和情感上对二者都认可，但无论我用哪个词，她们都会受到冒犯。解决这一难题最简单的方法就是更具体一些：“墨西哥裔”“萨尔瓦多裔”“阿根廷裔”“巴西裔”，等等。和所有有关种族或其他敏感话题的讨论一样，最重要的一点是表现出尊重。

词源学所分析的词汇并非都是历经数百年演变的旧词，也有全新的词汇。

Internet（因特网）——Internet的词根其实是Network（网络）。Network一词可追溯至16世纪中期，在当时意指类似于蜘蛛网的构造。网络的概念随后被用来指相关事物的集合，如岛屿网络或电话线网络。全球互联的计算机这一概念起源于20世纪60年代初的麻省理工学院。在最初的起源中，约瑟夫·利克莱德戏称其为银河网络，该理论由先进研究项目局（ARPA）采纳。该机构随后在其名称上加上了Defense（国防）一词，变成了DARPA。虽然阿尔·戈尔自称发明了互联网，但令Internetwork（互联网络）得以问世的却是美国军方的DARPANET，该网络的初衷是在与苏联爆发核战争的情况下，保护国防部的指挥与控制职能。Internetwork后于1986年缩写为Internet。

Web（网）——该词由德语传入古英语，最初意为“纺织品”。沃尔特·斯科特爵士曾写道：“当我们初行欺罔之事，我们编织了一张多么缠结混乱的网。”（这句诗常被误认为出自莎士比亚之笔。）与普遍看法相反的是，万维网“www”并非互联网的同义词。万维网于1991年8月6日向公众开放，将其命名为Web的人是蒂姆·伯纳斯·李。万维网实际上并非计算机互联网络，这种网络叫互联网。万维网是为获取这些信息而建立的系统，把它想成由信息地址组成的网络，或是全球性的交叉引用文件柜。

虽然万维网无处不在，但对某些群体来说，该词的其他含义也具有同样的重要性。例如，如果你在娱乐业的商业报纸《综艺日报》上看到有文章提到“a Web”（不同于“the Web”[注]），该词指的并不是互联网，而是某个电视网。规模较小、现已合并的华纳兄弟电视网和联合派拉蒙电视网被称为“the Weblettes”（小网）。娱乐出版物《综艺》自创了一套词汇表，在业内得到了普遍使用和认可，他们称之为俚语言：[注]

好莱坞高管辞职不叫辞职，而是叫Ankle（脚踝）。

没有作家，只有Scribbler（耍笔杆子的人）和Scribe（写手）。

澳大利亚不叫澳大利亚，而是叫Oz（《绿野仙踪》中的奥兹国）。

西部片不叫西部片，而是叫Oater（燕麦片）。

哥伦比亚广播公司是the E

美国广播公司是the Alphabet Web（字母表网）。

全国广播公司是the Peacock Web（孔雀网）。

武打片不叫武打片，而是叫Chop Sock

颁奖典礼不叫颁奖典礼，而是叫Kudocast（点赞卡司）。

电视剧不叫电视剧，而是叫Skein（绞线）（继续有关网的比喻）。

如果一部电影（倒不如说是剧情片）放映了很长时间，就可以说它有Legs（腿）。

在过去仅仅十年的时间里，万维网的崛起催生了许多新词，这些词汇具有越来越重要的政治和社会意义。十年前，人们尚不清楚互联网究竟会令美国政坛产生何种变化。1997年，我为《连线》杂志写了一篇文章，探讨了“互联的美国人”，一个很早便开始使用互联网的重要行为子群体，其特征类似于我们如今经常听说的活跃的“投资者阶级”。在此后的十年间，这群朝气蓬勃、高学历、富有远见、乐于接受新技术的人确实成了政治活动的先驱者，最终联合加入了霍华德·迪恩的2004年总统参选与竞选活动。

但互联网还对政治造成了另一种影响，20世纪90年代中期没有人能预见到这一点——个人网络日志的兴起，以及随之产生的全新语言：Blog（博客）、Blogger（博主）、Blogosphere（博客圈）、Netroots（网根族）、Pajamahadeen（睡衣游击队）。

Blog一词是Weblog（网络博客）的缩写，指可以不分昼夜随时更新的在线日志。多数博客与政治无关，仅仅是少数亲朋好友阅读的业余日志。但这些博客主站点的使用量——和经济价值——迅速上涨。几年前，友人网（Friendster）是在高中生和大学生中最火的网站，如今却变成了聚友网（MySpace.com）——最近由新闻集团以5.8亿美元的天价收购。

在政治领域，尽管几乎所有博客的作者都并非受过专业训练的记者，但博客却对主流媒体产生了巨大影响。这些博客虽然多为左翼立场，却对两党都产生过影响。例如，2004年，在最初遭到主流媒体无视的情况下，它们不肯罢休，继续鼓励快艇老兵谴责约翰·克里。它们还成功揭穿了哥伦比亚广播公司伪造的布什国民警卫队记录，导致台柱子丹·拉瑟引咎辞职。若没有这些名称古怪的政治博客，两件事都不会是这样的结局。其中包括：

小绿橄榄球（Little Green Footballs）是首先证明哥伦比亚广播公司所公布的布什国民警卫队记录为假的消息源。其方法是在微软文字处理软件Word文档中重新创建这些文件，证明其行间距和字体与原文件完全相符，而原文件本应是三十多年前用打字机打出来的——文字处理技术几十年后才问世。

权力线（PowerLine），于2002年开设的保守派博客，由三名律师管理，曾曝出过全国性的大新闻，影响过主流媒体。各个读者贡献了不少投稿和线索。“秘诀……是‘开源式的情报搜集’……我们有一大批积极性很高的人愿意用这些工具搜集新闻，我们还有一批平民记者。”创始人之一查尔斯·约翰逊说道。除了参与过快艇事件的调查，权力线也曾

带头抨击过提名哈里特·迈尔斯为最高法院法官的决定，该提名不久便被撤回。2004年，权力线被《时代》杂志评为“年度博客”。

女学究（Wonkette），根据政策学究（Policy Wonk）一词新杜撰的阴性衍生词，报道了大量的政治八卦，虽然其报道有时来源和准确性存疑，却也引起了华盛顿政坛内部的高度关注。

即时评论家（Instapundit），所有博客的鼻祖，由田纳西大学的法学教授格伦·雷诺兹管理。他一周7天、一天24小时提供评论与背景介绍，平均每天更新博客20次。

每日科斯（Daily Kos），以创办者马科斯·穆里萨斯·祖尼加命名，堪称最具影响力的左翼博客。2003年，它帮助霍华德·迪恩异军突起，并维护了他的影响力。约翰·克里、芭芭拉·博克瑟、拉斯·法因戈尔德等民主党政客在想同全国民主党活动分子交流的时候，都曾在该网站发表过文章。如果你想寻找民主党阵营（或是批评者口中的“愤怒左翼”），这就是你要找的地方。

德拉吉报道（The Drudge Report），该博客对保守派的重要性不亚于每日科斯对自由派的重要性，但其重点在于报道突发新闻，而不是传统的意识形态评论。

当然，这份简短的列表只是冰山一角——你们读到这里的时候，这些网站可能已经发生变动。博客圈是一个非常庞杂且在迅速扩张的领域，不断地经历着自我变化和革新，但有几个术语对理解其政治类型至关重要。

许多左翼博主开始自称为“网根族”（取自草根族），你们可以在前进网站（MoveOn.org）、地下民主党（Democratic Underground）、阿特里奥斯（Atrios）、我的直接民主（MyDD）、每日科斯和阿里安娜·赫芬顿的《赫芬顿邮报》上找到他们的文章。每日科斯的术语表（即科

斯术语）将网根族定义为："以互联网为根据地的政治草根运动，即我们。"

"睡衣"或"睡衣游击队"等词指的是右翼博主。以罗杰·西蒙和查尔斯·约翰逊为首、新成立的一个中右翼博主团体将他们新开设的博客命名为睡衣媒体。再三提到睡衣，是为了挑衅哥伦比亚广播公司及其前任高管乔纳森·克莱因（现为有线电视新闻网总裁）。在乔治·W.布什的国民警卫队记录丑闻中，他为了维护丹·拉瑟，嘲讽其批评者为外行人："这些博主不用审查和权衡……层层审查和权衡与穿着睡衣、坐在客厅里码字的人，二者的对比再强烈不过了。"作为回应，吉姆·杰拉蒂在其《国家评论在线》的博客"克里发现"中，接受了这个与睡衣有关的诋毁之词，并反以为荣。五年前，谁能想到睡衣、乔治·W.布什和丹·拉瑟会出现在同一句话中呢？我们的语言仍在发展。

词义久而久之会变得模糊不清或发生变化，有时仅仅是因为遭到了误用。常用语的错误用法比原本的用法或定义流传得更广，这样的例子越来越多。正如奥威尔、马基雅维利和卡夫卡遭到了误解和误读，我们如今所使用的语言也同样如此。

Peruse（细读）一词便是很好的例子。多数人以为Peruse的意思是"漫不经心地快速浏览或略读"。实际上，这与Peruse的实际含义恰恰相反："详细认真地研究或阅读某物。"但许多人经常误用该词，导致第二种理解——与本义南辕北辙——最终被认定为次要定义……而就许多人所知，这是唯一的定义。现在，设想有一名愤怒的顾客发给你一封信件，投诉他在你店里得到的服务。假如你回复说你"Peruse了他的信"，他很有可能会误解，以为你在打发他，火气变得比原来还大。

Factoid（仿真陈述）也是很好的例子。记者这个群体本应具备更高的文化水平，但正是他们用该词形容简短而有意思、绝对属实却对报道并无必要的事实。然而，"Factoid"的实际含义恰恰相反。根据Dictionary.com的定义，Factoid实际上指的是"未经证实或不准确却被媒

体报道为属实的信息”。如果你看到有线电视新闻网在播放“Factoid”或《今日美国》在页脚用显眼的彩色图案刊登“Factoid”，其所报道的确实是准确而真实的信息，但完全不是Factoid的实际含义。

Fulsome（谄媚的）是另一个一直被人误用的词。其实际含义为“过分赞美的或过分恭维的”。因此，以Fulsome形容的夸奖是虚伪的夸奖，用俗语来讲，我们称之为拍马屁。但假如你收到一封推荐信，信中对你的工作表达了Fulsome式的表扬，作者很有可能是在使用该词较为宽泛的常用义。你会将错就错地接受这种赞美，这符合作者的初衷，却有悖该词的实际含义。

经常遭到误用导致错误用法比本义更常见的另一个词是Comprise（包括）。传统上，Comprise的意思是“包括”，或按字面理解，意为“接受”。它是主动动词，主语应该是整体，而不是构成整体的各个部分：“参议院包括一百名参议员”，而不能用作“一百名参议员组成了参议院”。Nauseoue（令人作呕的）是另一个很好的例子，其本义是“令人作呕的”。你自己觉得恶心想吐的时候，可以说你Nauseated（感到恶心），而不是Nauseous。所以下次有人告诉你，“我很Nauseous”，你就知道应该回答：“不是的，你并没有令我想吐。”

重要的不在于你说什么，而在于他们听到了什么……

在正式文体中坚持正确用语是一码事，但如果你是在非正式场合中——无论是同客户还是同选民——交谈或沟通，更重要的是获得理解，而不是让人听你说话即可。这并不是说你应该故意滥用语言，而是说，要寻找更为简单、更加易于理解的方式，去传达你要表达的内容。

既然各位已经了解了有效沟通的法则和信息与信息传达方式的重要性，接下来该探讨其创作过程了。对语言影响的研究或可算作一门科学，而有效沟通的实际创作则堪称艺术。这需要技巧和创造力、观察与直觉、客观与洞察力。翻开下一页，去了解其中的难点，以及为何人们

创作出来的信息很多，却仅有一小部分真正做到了令人难忘。

表2 与时俱进的语言

旧称	现称
二手车	易主车
秘书	行政助理
家庭主妇	全职妈妈
空中小姐	空中乘务员
侍者	服务员
看门人	物业管理
垃圾清除	卫生服务
同志婚姻	同性婚姻
阳痿	E.D./勃起障碍

1. 鲁布·戈德堡，美国著名的漫画家、雕刻家、作者、工程师、发明家，全美漫画家协会的创立者和主席，因创作鲁布·戈德堡机械系列漫画受到大众的欢迎。——译者注
2. 费里斯·比尔勒，电影《春天不是读书天》的主角。——译者注
3. 此处指迈克尔·杰克逊于1987年发行的专辑《坏》（Bad）大获好评。——译者注
4. 约翰尼·卡森（1925—2005年），美国电视节目主持人、喜剧演员。——译者注
5. 菲尔·多纳休（1935—），美国媒体名人、制作人和节目主持人。——译者注
6. 《每日秀》的主持人乔恩·斯图尔特曾称我为“是非不分的尤达”，因为我为政客提供有效的话语。斯图尔特告诉我，他工作的一部分就是站在语言创作的对立面，拆穿我这类人所创造的词汇与信息，并以“死亡税”为具体例子解释了他为何反感政治话语。但他以及其他许多人未能意识到，只要语言准确、易懂、可信，就会继续影响人们，推动产品销量。——作者注
7. 已经涌现出众多搜集最新语言创新的网站，佼佼者包括Urbandictionary.com和DailyCandy.com。——作者注
8. 杰克·阿布拉莫夫，原为美国说客、商人，因邮件诈骗、密谋贿赂公职官员和逃税被判入狱6年，服刑43个月后，于2010年出狱。——译者注

9. 均为美国《独立宣言》的起草人、美国的开国元勋。——译者注

10. 肯德胡克，美国纽约市的一个镇，是范布伦的家乡。——译者注

11. 四种体液分别对应的性格类型为多血质、黏液质、胆汁质和抑郁质。——译者注

12. 极客坑（Geek Pit），原为马戏团的表演场所，现指志同道合的极客或发烧友集会的场所。——译者注

13. 以下这则事例完美地体现了摇滚乐在语言方面的益处。如果你仔细听过The Who乐队的摇滚歌剧《汤米》（Tommy），你会听到“Deaf，Dumb and Blind Boy”（“失聪、失语、失明的男孩”）这句歌词，并且明白其实际含义。——作者注

14. 《亡命天涯》，上映于1993年的美国悬疑电影，由哈里森·福特主演。在片中，主角金波医生的妻子被杀，自己却被误判为凶手，后在押解前往监狱的途中逃狱。此后他一边逃避警方追捕，一边将警方的线索引向真凶。——译者注

15. 杰克为约翰·F.肯尼迪的昵称。——译者注

16. Niggardly与Nigger（黑鬼）一词拼法相近。——译者注

17. 即People of Color，下文译为异色人种。——译者注

18. 马尔科姆·X，原名马尔科姆·利托，美国黑人民权领袖。——译者注

19. 巴西为葡萄牙语国家。——译者注

20. 英语中加定冠词表示特指，the Web特指万维网。——译者注

21. 下文英文单词后第一个括号中的注释为词语的本义，均为译者所加。第十段的第二个括号和第十一段第一个括号中的内容为原文注释。——译者注

第四章
“有效话语”的创作过程

想想看，对民意调查公司开口其实是一种古怪的行为方式。陌生人让你腾出时间，无偿向他们透露你的个人信息，以供他们从中谋利。

——尼克·科恩，《星期日观察家报》（伦敦）

如果我需要花40美元去商场请5个人来教我怎么做事，那我就是不称职。

——福克斯新闻台总裁罗杰·艾尔斯

讲述这则故事可能会导致我被美国参议院拒之门外，但正是这次经历让我赢得了全美国最严厉、最多疑的机构的信任。早在1998年，我受聘创作用于描述环境问题的新语言，并需要在全体共和党参议员大会的一次会议上提交。帮助众议员很简单：他们思想开明、富有创意、目标明确。然而，参议员却是截然相反的一群人，他们一般年纪较大、拒不妥协，并不乐意让别人教他们如何思考或如何措辞。他们还要求有证据能证明你的结论和建议是以事实为依据的。我知道，要想让这些参议员相信我确实创作出了合适的语言，我必须采取别出心裁、出人意料、极具煽动性的方法（成功沟通的第五大法则），使得再坚定的怀疑者也会认可这些成果。

所以，我带着一段演示视频，来到了参议院。我知道这段视频会令我在四名参议员那里吃大亏，但也会令我赢得其他所有人的信心，而这正是我所需要的。这段录像带拍摄了我为这四名参议员撰写的演讲，更确切地说，我只写了一篇演讲稿，让四名参议员一字不差地朗诵了同一

篇文章。然后，我以麦迪逊大道[注]的方法对演讲做了“拨号测试”，该方法在本章后文会另做阐述。演示视频收集了测试结果，以及每名参议员每秒钟的分数。

在房间前方的大屏幕上，参议员看着计算机生成的分数线起起落落。这些分数由一个中间选民组成的焦点小组打出，分数线的高低根据这30个人对每个字、每个词的感受确定。但我没有分别展示每个参议员的演讲，而是对录像带进行了编辑，逐段、逐行展示每个参议员每段演讲的得分。果不其然，演讲是流利顺畅还是支离破碎，并不重要。参议员是有浓重的南方口音还是语调平缓的西北部口音，也不重要。甚至连参议员的性别也不重要。不论是哪个参议员，也不论演讲质量如何，优秀的语言总是能得高分，而拙劣的语言总是评分很低。于是，房间里的40多名参议员就这样略带兴致地看着他们的四名同事在不知情的情况下发表了同一篇演讲，却也被打动了，相信了无论演讲者水平高下，优秀的语言总会产生良好的效果。创作有效话语的方法通过了他们严格的信任考验，我后来又受邀重返过20多次参议院。

下文就是我需要对该行业做出探讨的地方——方法——并让各位得以一窥单向镜和语言研究帷幕背后的情形。我的编辑希望大幅缩减本章内容：对他们来说，有效话语的创作过程不如话语本身重要。但我坚决主张语言创作的过程同结果一样重要，也理应如此。所以，如果你只想学习术语行话，你想必希望跳过这一章。但假如你从事的是语言类职业，或者既喜欢看正片，也喜欢看光盘（DVD）的“幕后花絮”，请读下去。

首先来讲从业者。

很难说如今对以下哪一类人的需求更高：跨界教政党如何自我包装的麦迪逊大道品牌专家，还是跨界进入企业董事会议室去教企业如何改善沟通效果的政治顾问。麦迪逊大道发明的工具与方法在里根时代便已

站稳脚跟，也在继续推动着当今政坛的发展。同样，越来越多的企业开始聘请政坛专家，帮助他们达到曾经专属于竞选活动的行动速率、随机应变能力和语言精确性。

民调专家及其所做的民意调查被无谓地笼罩在一团迷雾中。这多半是他们自己一手造成的，因为他们误以为了解民调手腕的人越少，民调专家的收费就越高。当代政坛最著名的两位民调专家分别是帕特·卡德尔和迪克·莫里斯。前者在1977—1981年为卡特领导的白宫统计民调数据，后者则在克林顿总统的大部分政治生涯中充当政治总顾问。在其客户和媒体的眼中，两人拥有超乎寻常的禀赋，能将枯燥乏味的数据转换为生动的政治和语言策略，因而几乎达到了神秘莫测的地步。两人都打破了该行业的第一条拇指法则(注)（顺便提一下，“拇指法则”一词来自一条古老的规定，即丈夫不得用任何比他拇指粗的东西打妻子），即民调专家并非民意的塑造者，而是解读者。

然而，他们却永远地改变了民意搜集领域。卡德尔将“语言润色”这门艺术运用到了民意搜集这门科学中，成为第一位进行语言调查并将语言打造为政治利器的民调专家。莫里斯借助马克·佩恩和道格·舍恩提供的实地民调服务，成为第一位从根本上左右白宫沟通策略的外部政治顾问。在共同努力下，他们将持续民意抽样的方法和语言的运用作为政策工具加以应用，创立了永久性总统竞选的理念。

如今，民调已经不再像巫术一般神秘了，凡事都要进行民调，有些美国人对民调的关注度不亚于华尔街对市场的关注。我为全美各地的企业及协会听众做演讲，时常惊讶地看到，在演讲结束后的提问环节，总是接连有人问到当天新闻里的某项民调结果及其真实性——提问者往往都是持相反意见的人。

事实上，民调数据令美国人应接不暇。国家新闻机构每个月乃至每周都要进行民调，对民调结果的侧重度、为其留出的版面和直播时间超

过了政客实际所谈的内容。最近，有关伊拉克战争的民调时常会喧宾夺主，盖过当天实际发生的真实新闻事件。可惜，虽然媒体手握各种可供分析的数据，多数调查及随后的分析都缺乏有意义的深度见解。

多亏了这份工作，我才能成家立业、还清抵押贷款，我并不想破坏这个行业的声誉，但电话调查确实有重大缺陷，多数读者——但凡有过被调查的经历——都会承认这点。第一个缺陷是，对人口进行真正的随机抽样越来越难。手机使用量逐渐增加，这在30岁以下的人口中尤为明显，导致很难抽样调查到美国的年轻人（由于某些手机资费套餐会向接听来电的人收取费用，拨打手机进行调查的方式不可接受）。同样，“拒绝接听”名单逐渐兴起，越来越多的电话号码未登入电话簿，部分美国人往往不愿意回答陌生人提出的问题，这些都是民调专家每天要克服的挑战。

电话调查以及互联网调查的另一个问题是，对于要么不可接受、要么有待澄清的选项，美国人不想给出非是即否的答案。在当今政治环境的语境下，有太多灰色地带，有太多人持“是，但我的真实想法是……”这样的态度，有太多选民所关心的重点难分先后，也无法在电话里解释清楚。你可以调查几个词或口号，但过15分钟左右的时间，调查对象便会停止回答。在互联网调查中，调查对象不到这个时间便会达到耐心极限，产生疲倦感。

更严重的缺陷是调查问题的排列次序。民意调查专家深知，在调查的哪个阶段提出问题，会对能收到何种答案产生重大影响。假如调查者在电话中用15分钟的时间盘问你在与健康维护组织打交道的过程中有何不满，然后在调查结尾问你，相对于众多其他问题，医疗保险改革有多重要，你选择回答医疗保险改革非常重要的可能性要远大于在调查中先提出这一问题的情况。同理，为员工安排新的企业年金政策时，如果你先向他们解释，现行政策令企业濒临破产，导致裁员，新政策会收获截然不同的反响。

即便问题次序无误，仍有太多的民调只汇报选民或消费者的看法，而不解释他们有何感受，及其原因。它们评估看法与观点，却不对调查对象的心思——与内心——进行更深层次的了解。情感与情绪才是有效话语得以产生的源泉。

正因为如此，我才成了大至焦点小组，小至“即时反应拨号会”的拥趸。焦点小组通常指为时90分钟至2小时的正式讨论，参加者为8~12人，有相似的背景、行为、观点或其他一些共同点。麦迪逊大道委托焦点小组的历史已有50多年，每次有主打新品上市，他们都会对几乎方方面面的工作组织十多次此类会议。政治学研究者较晚才开始在政界利用这种面对面讨论的价值，因为其益处稍逊于传统的电话调查，所用到的人手也稍多。

焦点小组饱受媒体抨击，被斥为伪科学，批评其目的是了解如何故弄玄虚或操纵人心。诚然，焦点小组确实有局限性，其中最重要的一点是无法将二三十人的讨论结果投射到数千或数百万人口中。其结果只能代表参加讨论的人，而非全体人民。

但组织良好的焦点小组是所有研究方法中最能如实反映事实的一种，因为它包含常人所能做出的最坦率的评论和毫无保留的投入度。和电话调查一样，焦点小组首先也会评估调查对象的认知程度和粗浅的想法与态度。但与电话调查不同的是，这种粗浅的表面随后会被剥开，由表及里，揭示更深层次的动机、联想和潜在需求。专业主持人和参与者之间的互动鼓励人们坦诚，减少曲意迎合的成分，同时评估观点的坚定程度和个人动机，从中便可找到有效的话语。

组织良好的焦点小组相当于社会互动和词语创作的实验室，但这却是受众研究中最鲜为人知的因素之一。焦点小组的构成必须通过科学及统计分析得出，而多数美国人永远都不会收到参加邀请，仅仅是因为多数美国人都不符合资格。

好的焦点小组实际上并不是由各式各样的人构成的人口抽样。相反，同一性才是成功焦点小组的关键。人类行为学研究均表明，人只有在认为对方与自己有共同点的情况下，才会言为心声。我们的焦点小组利用筛选问卷对参与者进行科学筛选。问卷的功能是剔除百分之八九十的美国人，有时甚至达到了99%，这些都不是我们想交谈的对象。我们以此寻找有着特定人口统计学、态度、政治或行为特征的参与“对象”。

我们会让参与者提前几分钟到达讨论会现场，在他们到场时，请他们填写“先期筛选表”。他们需提供个人背景信息，并对当晚要探讨的话题先给出大致回应。焦点小组一个不可告人的小秘密是，招募的人必须多于实际能参加讨论的人。参加2小时的讨论就能挣100美元，3小时则是150美元，人们会为了这样的机会信口雌黄、装腔作势，十分惊人。在申请参加焦点小组的人中，约有10%会在电话里对自己的身份或主张撒谎，另有10%虽然两次确认过一定会参加，却仍然不会到场。我有一个客户在一家大型的全国零售连锁企业，其员工焦点小组的缺席率一直高达40%，有时还要更高。

先期筛选表会问大约15个问题，目的是发现并剔除那些因为各种原因并不属于小组的人，但这一过程也并非万无一失。我曾经遇到一名女子来参加讨论，声称自己每天都收看电视网新闻节目，在筛选表中也如此作答，却不认识汤姆·布罗考(注)是谁，看到他播报新闻的录像带，也认不出他。她被带离了讨论会，但这想必已经损害了我在客户——在单面镜后观看的全国广播公司高管——眼中的信誉。

最常见的焦点小组大约包括十几个人，他们围坐在房间里的矩形长桌旁，房间大小与多数人的书斋差不多。(注)走运的话，四面普普通通的墙壁中，有三面饰有平淡无奇的艺术品，但第四面墙却是一面单向镜。参与者可以三番五次地照镜子，查看发型，而密室里的观察员多数时候则可以在无人察觉的情况下透过镜子观看讨论。

虽然大部分工作都是参与者在单面镜前完成的，但真正的行动却发生在灯光昏暗的密室里。用以招待焦点小组实际参与者的是一份普普通通的熟食拼盘，包括难以下咽的三明治和不新鲜的薯片，而且还是早到才有，但密室里的人却食不停嘴。饥渴的客户也是愤怒的客户，此言非虚，因为密室的观察员总是在享用寿司、美酒和各种不逊色于任何宴会或婚宴的美食。密室有无限供应的M&；M豆、小块巧克力和什锦干果。这些干果，恐怕从黑白电视机诞生以来就一直放在外面，摸过它们的手比摸过帕丽斯·希尔顿的手还多。这样一来，保持健康饮食几乎毫无可能，也正因为如此，很少能找到成功且苗条的焦点小组主持人。

可能会参加焦点小组的人请注意：你的所有言行都处于严密监控之下，挖鼻孔或整理假发等任何社会不容许的行为都会被主持人看到，被单面镜后的人取笑。我以前的一名雇员，加布里埃尔·斯特里克，曾在阿肯色州小石城为一家刚刚起步的在线大学主持过一次焦点小组。当时，小石城是一座土瘠民贫的城市，连当铺也纷纷停业。加布里埃尔像其他主持人一样，将腕表放在面前的桌子上计时。在焦点小组所发生的社会不容许的行为中，以下这种情况算是比较离奇的一种。单面镜后的人观察到，在加布里埃尔起身在白板上写字的时候，小组里的一名参与者企图顺走他的手表。

在组织良好的焦点小组中，参与者会感到自在，愿意讲述真实的想法与感受。实际上，目的在于让他们感到无拘无束、无人监视，从而尽量坦诚而无保留地发表评论。我经常用自嘲的方式，鼓励参与者敞开心扉，这样他们才会觉得自己可以讲述深藏内心的想法。

虽然焦点小组是由素未相识之人构成的，参与者说着说着就相互翻脸的情况却屡见不鲜。东西两岸的人行为比较反常，这尤其出名。在我主持过的焦点小组中，参与者就曾恶语相向过。有一次的情况极其恶劣，我甚至遭到了参与者的恐吓。我在匹兹堡出过一次状况，几个满身文身的男性参与者在口头上恐吓要用我砸穿单向镜，我隔着镜子还能听

到背后的观察员在商量他们应该采取什么行动以防我真的撞穿镜子，把美食桌从镜子旁搬走是他们讨论的重点。这其实帮不上什么大忙。

更严重的问题是，焦点小组被一人之言主导，而且往往是原籍纽约市五个辖区或附近地区、50多岁的白人男性（没有说笑）。这种人会控制住小组、恫吓其他参与者，从而破坏原本开放、坦诚的讨论。结果，两小时的对话可能会变成唇枪舌剑，有时场面会十分不堪。

纽约市的焦点小组以无法控制的混乱场面和经常使用脏话而闻名。纽约人什么都看不顺眼，憎恨一切，但至少他们有自己的观点，也不会羞于说出口。纽约人说某人或某事“还可以”，那就相当于是对某件产品、某项服务或某位候选人的认可了，你奢求不了别的了。

相比之下，除了是或否这样的简单答案之外，让新英格兰地区[注]的人开口说出别的话比登天还难。我曾在缅因州波特兰市为美国公共电视网的麦克奈尔/莱勒新闻时间主持过一次焦点小组，用尽浑身解数，也无法让任何人开口。讨论了2个小时，却只有8分钟的内容实际播出了，因为其他内容均无价值。在我的职业生涯里，我创作或推广过众多字词，却没有一个词来自新英格兰地区的焦点小组。

虽然多数调研员都要依靠焦点小组来了解话题背后的原因，我却更喜欢“即时反应拨号会”（又名“反响记录仪”），因为它们将传统焦点小组的优势向前推进了一大步。

拨号会与传统焦点小组之间有着显著差异。拨号会的参与者要多于焦点小组，通常为25~30人。拨号会是以课堂模式进行的，用时更长，通常为3个小时。拨号会的成本要远高于焦点小组。在2006年，一场普通的拨号会成本为27500美元起，在人员招募非常困难的情况下，也可能达到40000美元，而焦点小组的成本最低仅有7500美元，很少超过12000美元。一场组织完善的拨号会，需要联系1500多人才能招够30个名额，这种情况也屡见不鲜。所幸，有了电子邮件，以可负担的成本联

系和招募合适人选，变得越来越容易。

但拨号会真正有别于焦点小组的一点还要算是拨号技术本身。拨号器就相当于调研领域的心电图，测量情感与思维的双重反应，深入每名参与者的内心，剖析出他们对每个字、每个词和每幅画面的情感反应。参与者将小型的无线设备拿在手上，大小与遥控器相差无几。每件设备都配有经过计算机处理的数字显示器，分值为0到100。设备正面还有一个旋钮，可供参与者最高旋至100（正面反应），最低旋至0（负面反应）。对于所观看的东西——演讲录像、广告、影视剧片段、任何沟通行为乃至现场演示或对话，他们每分每秒都要根据自己当时真实的个人反应进行拨号打分。这些反应数据由计算机实时收集，并以线型图的形式叠加展示在测试视频上。每次折线突然上升或下降，都表明有某些话或画面引起了激烈的反应，值得小组进行深入探讨。

相比于传统的焦点小组，拨号会优势明显。诚然，传统的焦点小组和拨号会都需要倾听现实中的人讲述真实的反应。但焦点小组的样本太小，2个小时的讨论时间也太短，3个小时的拨号会为调研人员提供了绝无仅有的机会，让他们能够深入探讨某项议题或某件产品，对产品或某名政客的方方面面进行测试。由于其规模较大，你可以更好地了解人们对对立的观点、广告或执行方式有何反应。

此外，与传统焦点小组的参与者不同，拨号会的参与者本身也在倾听他人，并不断地做出反应，这些反应是匿名的，因而不受群体互动或偏见的影响。没有人能看到小组拨号分数是涨是落，所以其反应更加诚实。我们知道吵吵嚷嚷的纽约人性格强势，总是在焦点小组上捣乱，但他们却无法阻挠拨号会的进行。讷于言语的新英格兰人或许话不多，但通过手上的拨号器，他们告诉了我需要了解的一切。

拨号会的价值往往体现在发现及避免了多少不适宜的词汇，而不是创作了多少优秀的语言。再优秀的演讲也有得分低的部分，再精良的广告也会出现有害于或至少有损于总体效果的词汇或画面。即时反应能找

出这些得分低的部分，在其进入公众视线之前，帮助更正或改进词汇、信息或主题。例如，假如约翰·克里正确地利用拨号会来测试其总统竞选广告，他就会发现，播音员的旁白反而降低了广告的可信度。克里本人发言的时候，拨号反应在逐步攀升，连共和党也不例外。但播音员讲话时，上升趋势戛然而止，观看者开始对其信息充耳不闻。为什么？选民想直接倾听候选人本人的声音，而不是某种虚无空泛的普通声音。这个道理如此简单，坦白说，也显而易见，但他们就是不懂。

拨号器的另一个重要用途是能记录情感和情绪，尤其是能记录反应的强烈程度。如果你想了解民意、影响个人行为，了解反应的强烈程度是大至市场研究、小至语言发展最重要的一步。例如，“政府问责制”和“结束华盛顿的浪费性支出”总是能让拨号分数大幅上升，因为这些是人人赞成的重中之重。同样，一名穿着两点式泳装的女子躺在海边吊床上的画面，也会引起极其强烈的拨号反应。每个女人都想成为画中女子，而每个男人都想陪在一旁。

归根结底，拨号会能提供丰富的信息，我以这种方法测试现有语言、创作新词汇，但其调查结果万不可直接推广至全体人口。即便是为时3小时、30人参加、由专业主持人主持的拨号会，可推广性也不及全国性的电话调查。不过，拨号会仍然能供我们深入了解电话调查无法反映的行为与情感模式。各位将在下文读到的“有效话语”很可能就来自你家附近举行的拨号会。

仅仅找到最佳语言本身仍然不够，多数人类沟通行为并不涉及语言。它不仅包含象征与图像，还包括态度与氛围。在《低俗小说》中，朱尔斯（塞缪尔·L.杰克逊饰）在谈到《绿色的田野》中的小猪阿诺德时，告诉文森特（约翰·特拉沃尔塔饰）：“个性大有帮助。”共同构成个性的性格特征向我们透露了对方所属的群体和支持的立场，是沟通的关键要素。一旦这些特征与听众的期望产生冲突，全世界最精确、适宜、有的放矢的语言也无法挽救你。

在目前对该主题的阐释中，我已经介绍了创作有效话语的基本规则，强调了注意语境的重要性。但如果信息的传达者缺乏可信度，再有感染力的信息，人们也会充耳不闻。有效的语言并不仅仅包括词汇本身，文体也要与内容相辅相成。无论是竞选高层职位，还是要赶上即将关门的电梯，说话方式都会决定人们对你有何看法以及如何待你。但可信度和诚实的形象并非与生俱来，而是要靠自己去争取。下一章将阐述个中之道。

---

1. 麦迪逊大道，美国纽约曼哈顿区的一条街，汇集了众多广告公司的总部，因此逐渐成为了广告业的代名词。——译者注
2. 拇指法则，喻指经验法则。——译者注
3. 汤姆·布罗考，美国全国广播公司晚间新闻节目的主持人。——译者注
4. 并非所有焦点小组都是在正式场合中进行的。我曾经在美国西部航空公司的飞机上进行了一次即兴的焦点小组讨论。并非巧合的是，话题正是航空公司满意度。然而，客户却是大陆航空公司——美国西部航空公司的机组成员并不乐意看到乘客讨论另一家航空公司。虽有乘客抗议，我却仍然被勒令回到先前位置上，在剩余的飞行时间中不得起身。在2002年的拉斯维加斯，为了测试全国广播公司的秋季节目广告，我将大卢克斯咖啡厅——威尼斯人酒店的一家餐厅——一整片区域的客人都召集起来，讨论凯蒂·库里克。管理人员再次提前终止了讨论。——作者注
5. 新英格兰地区，美国东北部地区，包括缅因州、新罕布什尔州、佛蒙特州、马萨诸塞州、罗得岛州、康涅狄格州。——译者注

第五章
以身作则

我并不经常作为发言人抛头露面，尼克松不希望我的声音被录下来，他认为我的口音不适合皮奥里亚注。

——亨利·基辛格

亨利·基辛格是近代史上成就最卓著的国务卿，而理查德·尼克松则是当代最不善于沟通的总统，前者被后者以任何方式噤声，在如今看来都是难以置信的事。但在2006年的一次采访中，基辛格向我承认，尼克松担心他的口音会在某种程度上混淆或破坏他们想要沟通的内容，所以吩咐他只做背景介绍，不参加公开的新闻发布会。在尼克松看来，信息的传达者绝不能妨碍信息本身。

对于性格演员詹姆斯·克伦威尔，读者或许会记得他是《全家福》中的斯特雷奇·坎宁安、《洛城机密》中的腐败警察局长和《小猪宝贝》中和蔼可亲的养猪农。2003年夏，他在自己家中为他所青睐的总统候选人、民主党国会议员丹尼斯·库奇尼克举办了一场派对。赫克托·埃里仲杜等数名演员出席，为这位希望不大的候选人捧场。《洛杉矶时报》特派记者里德·约翰逊问克伦威尔，库奇尼克与其他民主党人选有何不同之处。克伦威尔立即回答道：“首先，库奇尼克是素食主义者。”

克伦威尔解释道：“这听起来似乎微不足道……但这确实表明这位候选人理解人类与地球上的其他栖息者是相互联系的。”库奇尼克真正懂得许多落败候选人未能理解的道理——交流是双向的，不在个人层面进行交流，便无法获胜。当然，仅有交流仍然不够。库奇尼克的理念实

在太过激进，太脱离现实，未能获得多数民主党人的理解。不过，交流仍然是先决条件。再次引用沃伦·比蒂的名言：“人们会忘记你所说的话，却会记得你令他们产生的感受。”罗杰·艾尔斯曾担任过尼克松、里根和老布什的媒体顾问，是福克斯新闻频道的创始人，也是“我们报道，你们决定”和“公正与平衡”（没有焦点小组的参与）两句标语的作者。用他的话来说，则是“信息传达者就是信息本身”。艾尔斯应该明白个中道理，他将比尔·奥赖利和肖恩·汉尼提[注]打造成了全美的名人，所凭借的既有他们的理念，也有他们的形象。

这一原则适用于所有政治人物——我特意使用人物一词，是因为正是凭借这点，政治明星才能从普通而平凡的国会议员中脱颖而出：明星能通过表现出自身的某些基本特征，而在公众心中创造一种形象。成功的领袖树立形象的方式，并非向我们讲述自己的品质与价值，而是以身作则。

树立令人信服的形象在政坛至关重要。必须让选民感受到候选人是在向他们诉说，了解他们个人所关心的问题。即便对手在其他重要品质上更有优势，更“讨喜”的总统候选人也几乎次次都能赢得选举，原因之一便在于此。[注]这并不是什么突破性的发现——自1952年第一则付费政治广告问世起，这便是总统竞选广告取得成功的核心要点。正是在那时，企业广告商开始着眼于将其血肉之躯的“产品”——德怀特·戴维·艾森豪威尔将军——变得更有人情味。

在当今，明星政客的一个准确标志就是公众是否以小名称呼他们，只有区区几名佼佼者能入选这份名单。“希拉里”“鲁迪”“阿诺德”和“纽特”这四个名字最先跃入脑海。另外，还有一位极具影响力的政客，只要提到他中间名的缩写——“W”，全世界都会知道你指的是谁。[注]人们认为是已故歌舞厅歌星希尔德加德在演艺界掀起了单名的风潮。和希尔德加德及其效仿者——埃尔维斯[注]、雪儿、麦当娜和布兰妮——一样，“小名政客”也有着鲜明独特的形象，令我们觉得自己认识他们本

人。这种不拘礼节的叫法并无尴尬别扭或不合时宜之感，因为他们不仅是公职人员，也是与众不同的名人、偶像和人物。借用好莱坞的比喻，想一想约翰·韦恩或克林特·伊斯特伍德，他们所饰演的电影角色并没有到处对别人说他们是硬汉，而是无论走路还是说话，都带有硬汉的气派。他们是硬汉的化身。

同样的规则也适用于政坛，甚至有过之而无不及。1992年，老布什总统谋求连任未果。在新罕布什尔州，他有名言道："信息：我关心。"（他本不应说出这种话。这几个字是舞台提示，他看到面前的提词卡写了这几个字，于是脱口而出。）相比之下，比尔·克林顿却说出了体恤民情的话——让选民自行推断他是否有同情心。后一种方法的效果要好得多。告诉某人"二加二"，让他们自己做加法，说出"四"——这样他便从被动的观察者变成了主动的参与者。

思考以下这个来自2004年总统竞选的例子。约翰·克里滔滔不绝地提及他在越战中服役的经历——似乎想说服选民以他参战经历的视角来看待他本人，从而认为他手段强硬、精明强干，足以胜任三军统帅的位置。他所传达的信息是，作为在不义之战中英勇作战过的人，我会让美国远离不义之战。一年前他还是民调中需要加星标注释的人，但凭借此举，他居然一跃成了民主党提名的总统候选人。

另一方面，乔治·W.布什虽然在交战期间只参加了国内的得克萨斯州空军国民警卫队，却用强硬果敢的语言谈起了恐怖主义与伊拉克。他没有试图在口头上说服选民将他视作鹰派，而是用鹰派的口气做演讲。结果，他树立的形象要比屡获紫心勋章的人更加强硬、果敢。

以身作则，切勿空谈。

不过，当约翰·克里登上民主党全国代表大会的讲台，他在敬礼留影后说："我是约翰·克里，前来报到。"这当然也是在以身作则，不是空谈。但此举显然是提前设计、精心策划的，因而效果存疑。

这打破了阿伦·索金最根本的有效操纵原则：不要让他们看出来。索金说：

约翰·克里的受命演说我一分钟都不记得，这可是他在民主党代表大会生涯中最重要的一次演讲。一个字或一个瞬间都不记得。这不像他的风格——而且，相信我，我是支持他的。我希望他能大获成功。但他在演讲开始前，敬了一个安德鲁斯姐妹式的军礼，有种"真希望不用如此"的意味。从那之后，就很令人沮丧了。

在克里及其顾问和支持者的心中，这种举动很可能是顺理成章的。对他们来说，这正是军人会有的举动。但对数百万退伍老兵来说，这种公然作秀行为就像迈克尔·杜卡基斯开坦克兜风的做法一样，带有最恶劣的沙文主义意味。

这次噱头也给了克里的对手不少可供抨击的把柄。在这次大会期间，共和党人芭芭拉·科姆斯托克在《国家评论》的在线博客上，借机诘问："在参议院报到了20年，不应该有所成就吗？"《难堪大任》的合著者杰罗姆·科西称克里是"送不完的大礼"，以讽刺他喜欢耍政治噱头。事实上，坦率、真诚地表达爱国热情与忠心，效果要十倍于千篇一律、经过排练的宣传噱头。(注)但在此例中，敬军礼究竟是代表着真正的英雄领命受任这种鼓舞人心的画面，还是仅仅是装腔作势之人所搞的愚蠢噱头，主要取决于你的先入为主之见。

关于以身作则而不空谈，更能说明问题的一个例子是克里和一群战友一起旅行的做法。这群战友被称为"兄弟连"，来自斯蒂芬·E.安布罗斯的"二战"小说及随后由家庭影院频道播出的迷你剧。仅仅是与他们同台——尤其是再度见到25年前在东南亚被克里救过一命的吉姆·拉斯曼——便大大增强了克里的可信度。（我当时就在新罕布什尔州，两人在30多年后再度重逢让在场的人纷纷落泪。这是真情流露，是最出色的政治秀。）

但拉斯曼一人之言的力量却因为另一群老兵的出现而被削弱了。他们就是“快艇老兵寻求真相”，一个政治筹款组织，代表了250多名曾在越南与克里并肩作战过的快艇老兵。他们通过数百万美元的付费广告和价值数千万美元的免费媒体广告，公开谴责民主党提名的候选人克里。可以说，正是他们葬送了克里的竞选大业。这削弱了他战时服役的经历为竞选带来的任何好处，但更重要的是，这有损于他在人们心目中的人格品质。

以下是第一则广告的文稿，看一看你是否能找到其中哪个词令这则广告从老套的谴责升级为真正的撒手锏。

“有疑问吗？” （**2004**年**8**月**4**日首播）

约翰·爱德华兹：如果你对约翰·克里究竟是什么样的人有任何疑问，请与这些同他并肩作战过的人聊上三分钟。

阿尔·弗伦奇：我和约翰·克里一起打过仗。

鲍勃·埃尔德：我和约翰·克里一起打过仗。

乔治·埃利奥特：对于越南发生的事，约翰·克里并没有说实话。

阿尔·弗伦奇：关于他的战功，他撒了谎。

路易斯·莱特森：对于约翰·克里的第一枚紫心勋章，我知道他撒了谎，因为他那次受伤是我负责治疗的。

范·奥德尔：为了得到铜星勋章，约翰·克里撒了谎……我知道，我当时在场，我看到了发生的事情。

杰克·切诺韦思：他对所发生之事的讲述和实情简直是天差地别。

霍夫曼上将：约翰·克里并不诚实。

阿德里安·朗斯代尔：他缺乏领导能力。

拉里·瑟洛：士气低落的时候，约翰·克里指望不上。

鲍勃·埃尔德：约翰·克里不是战争英雄。

格兰特·希巴德：他背叛了他所有的同船战友……他在参议院撒谎了。

谢尔顿·怀特：约翰·克里背叛了在越南同他并肩作战的男男女女。

乔·庞德：他令国家蒙羞……他绝对是这样。

鲍勃·希尔德雷思：我和约翰·克里一起打过仗……

鲍勃·希尔德雷思（在镜头外）：约翰·克里不值得信任。

播音员："快艇老兵寻求真相"组织对该广告内容负责。

从民主党大会的最后一晚直到大选前夕，公众一直看着正反两方对克里在越南服役的真实经历和他在回国时所做的公开声明提出控诉与反控诉。每天都有广告出现，克里的团队只能无能为力地坐视其候选人信誉扫地。

那么你找到点睛之词了吗？让那些真正在越南和克里并肩作战过的人提出控诉是非常有效的手段。每条评论都简明、简洁、可信，符合沟通的前三条法则，但真正令选民——尤其是老兵——无法接受的却是"背叛"一词。对越战持反对立场是一码事——许多政客都曾如此，随后仍然成功当选。但背叛就是另一码事了，背叛，这是永远不得宽恕的罪行，这是该被终身禁职的行径。我在俄亥俄州为微软全国广播公司主

持过一次焦点小组，参与者立刻抓住该词不放，不肯罢休。广告制作者大概从未意识到，凭借背叛一词，他们找到了击败克里竞选团队的命门。

然而，尽管媒体总是将焦点放在最初的快艇老兵广告上，但真正搞垮克里的确是后续的30秒视频。这次仍然有一条评论尤其突出——其控诉者的一条陈述引起了共鸣，令约翰·克里竞选总统的抱负夭折，看一看各位是否能找出来。

出卖
（2004年8月20日首播）

约翰·克里：他们本人犯下了强奸的罪行、割掉耳朵、砍掉头颅……

乔·庞德：约翰·克里对越战老兵提出的指控太骇人听闻了。

约翰·克里：……肆意射杀平民……

乔·庞德：这对我造成的伤害超过了任何身体上的创伤。

约翰·克里：……砍掉四肢、炸飞了尸体……

肯·科迪埃：这是拷打的一部分，唔，就是签一份承认自己犯下战争罪的声明。

约翰·克里：……将村庄夷为平地，其残酷手段令人想起了成吉思汗……

保罗·加兰蒂：我，和我许多，唔，在越南北部作战的战友在战俘营里遭受酷刑拷打也不愿说出口的事情，约翰·克里却白白地泄露给了敌人。这令我们士气受挫。

约翰·克里：……每天都在犯下罪行……

肯·科迪埃：他过去背叛过我们，如今我们怎么可能忠于他？

约翰·克里：……劫掠了越南南部的村庄。

保罗·加兰蒂：他令国家蒙羞，而且，唔，更为，更为重要的是，令那些与他一同作战的人蒙羞。他出卖了他们。

播音员："快艇老兵寻求真相"组织对该广告内容负责。

他们使用了约翰·克里本人的声音。他在国会前做证的录音带在当时仍然保存着，而广告制作者有效地将对克里的批评与控诉穿插于他本人对越南见闻的叙述中。克里本人的声音使得这则广告比第一则更加骇人。但其中有一句话尤其令观看的选民毛骨悚然："我和我许多在越南北部作战的战友在战俘营里遭受酷刑拷打也不愿说出口的事情，约翰·克里却白白地泄露给了敌人。"微软全国广播公司的焦点小组第一次观看这则广告时，他们听到这些话说出口，都不禁战栗哀叹起来，这就是名副其实的有效话语。

但事情到此尚未结束。2004年10月22日，即大选投票日的仅两周前，交锋进入白热化。约翰·奥尼尔是《难堪大任》一书的作者，也是最敢于直言的快艇老兵之一。他现身微软全国广播公司的《斯卡波罗国度》节目，当晚的节目由帕特·布坎南主持。与奥尼尔对垒的是微软全国广播公司的资深政治嘉宾和前任民主党参议院助理劳伦斯·奥唐奈，节目进行了仅仅几秒钟，便陷入了混乱。开始时，奥尼尔很冷静地解释着多则快艇广告造成的政治影响，但奥唐奈很快便打断了他，10分钟内便以撒谎、骗人等含义相似的词指责了奥尼尔不下24次。想要数清楚是不可能的，节目的笔录稿显示，奥唐奈不断地打断奥尼尔，高声盖过他的声音，甚至盖过了想控制秩序的布坎南。在一段争执尤为激烈的10秒钟片段里，关于指证克里所指挥的快艇遭到了敌人炮火袭击的事后报告

是否由克里本人撰写这一点，奥唐奈一连6次指责奥尼尔撒了谎：

奥唐奈：撒谎。

布坎南：噢，让他说完。

奥唐奈：他就是在撒谎，他满口谎言。居然把（事后）报告算在他（克里）的名下，你这个骗子。算在他名下，你这个骗子。这些是兵役记录。指名道姓出来。[注]

奥尼尔：只要你闭嘴，我就会指名道姓了，拉里[注]。你不能吵吵嚷嚷地把别人都喊闭嘴。

奥唐奈：根本点不出姓名来。你就是在撒谎。

我很清楚地记得这次交锋，我当时就在纽约市一座电视演播厅的休息室里，准备参加接下来的直播节目，耳闻目睹了整个经过。我也记得这段视频随后几天在网络上不断传播，得到的关注远远超过了当期节目本身。大概奥唐奈以为自己无情地抨击非难克里之人的可信度，是在帮他的忙。实际上，他的举动反而伤害了他所支持的候选人的可信度，评论员相互打岔、大喊大叫在选民中间引起的反响并不好。面对奥唐奈无休无止、不惜口舌的抨击，奥尼尔摆出一副淡定从容的姿态，这在我们随后举行的焦点小组中，令某些选民相信，虽然双方都有歪曲真相之嫌，但无辜者应该是奥尼尔。由于快艇老兵令人震惊的反驳，克里长久以来苦心经营的紫心勋章形象崩塌了。快艇广告的信息胜过了信息的传达者约翰·克里。

顺带提一下，经常有人问我，假如我是约翰·克里的公关顾问，我会向他提出什么建议。答案我早在2006年就告诉过克里，这个答案或许会令圣经地带[注]的共和党感到震惊与气愤，但确实会改变那场争论的态势。我会让克里等到面对一群态度友善的听众（想象一下这个画面）且

身后有电视摄像机的时候，安排一名记者大喊："参议员，那些人在质疑你的爱国心，你对他们有什么要说的？"我会让克里转身面对控诉者，此时这群友善的听众便成了他的背景。我会告诉他用严厉但克制的声音讲出以下几句话：

我来告诉你们一些事情，我为国战斗过，我为国负伤过，我为自己的服役经历感到自豪。你去告诉那些满口胡言的人和那些支持他们的人——包括总统和副总统——让他们见鬼去吧。我为美国战斗过，他们可没有。注

除非你的话能打断负面报道的节奏，否则它就会一直继续下去。生动形象的脏字会打破这种节奏，转移重点。虽然接着会产生有关政界是否能使用脏字的争论，但对约翰·克里来说，这样的争论总归好过一点。

或许没有请我做顾问是他的幸事。

---

1. 皮奥里亚，美国伊利诺伊州的小城，据说此地居民的观点在美国很有代表性。——译者注
2. 比尔·奥赖利和肖恩·汉尼提分别为福克斯新闻台的政治评论员和脱口秀主持人。——译者注
3. 实际上，自1952年以来的唯一一次例外就是1968年对阵休伯特·汉弗莱的理查德·尼克松，尽管尼克松确实极大地受益于包装，通过包装令自己的形象和表现更有人情味。这或可算作电视时代以来的首次候选人包装。——作者注
4. 指乔治·W.布什。——译者注
5. 指猫王埃尔维斯·普莱斯利。——译者注
6. 布什曾在世贸中心的废墟，站在掩埋在碎石堆里的一辆烧焦的消防车车顶，通过扩音器向救援人员发表过一次即兴演讲。演讲过后，其支持率立即达到了历史最高点。当一名救援人员喊道："我们听不到你的声音。"布什回答道："但我能听到你的声音，全世界都听到了你的声音，撞毁这些大楼的人很快就会听到我们所有人的声音。"他以个人化、感性、自发的方式，讲出了每一名美国人的所思和所感。——作者注
7. 这份事后报告的署名为"KJW"。快艇老兵声称这是克里的名字缩写，但克里的名字

缩写实为“JFK”。快艇老兵未能解释克里的署名为何会多出一个“W”。“KJW”的名字也出现在其他一些克里未曾参与的军事行动报告中。一名海军官员曾对《纽约时报》透露，“KJW”指的并不是报告作者，而是指收到报告的司令部幕僚。——译者注

8. 拉里为劳伦斯的昵称形式。——译者注

9. 圣经地带，指美国南部和中西部信仰坚定、基督教教徒较多的几个州。——译者注

10. 这一建议的灵感来自我对《白宫风云》编剧阿伦·索金的采访。索金说：“我时常希望能使用成人语言，事实上，如果营救缉毒局驻波哥大人员的任务失败，造成14人死亡，总统听到这则消息时，我希望能这样写：‘他妈的怎么回事？’因为我知道他一定会这么说。我希望能时不时地写出‘该死的’这样的台词。”索金称其为“成人语言”，我则称之为现实。——作者注

个性政治学

当代有三名杰出的政客，其形象与语言对选民的吸引力要大于其所支持的理念，可作为案例研究。其中的第一位是纽约市的前任市长鲁道夫·朱利亚尼。关于他的情况，早在“9·11”事件令他扬名全美乃至全世界之前[注]，个人性格特征胜于主张这一点在他身上便已成立。

2000年，鲁迪短暂地参加过参议员竞选（因健康问题而中断）。在我为他所做的民调中，我发现他的个人经历和履历胜过了他的政治理念和他对各项议题的立场。纽约更关心他的为人和经历，而不是他的信仰与主张。以下这则鲁迪的简介接受过政界的民调测试：

鲁迪·朱利亚尼出生于布鲁克林区的一个工人阶级家庭，其耿直的职业道德、价值观、信仰和责任心都得益于纽约的培养。

他从小在纽约长大，接受教育，在法律行业迅速成长，曾任纽约南区司法部副部长和检察官，起诉过的集团犯罪和白领刑事重罪案件数量创下了历史新高。

作为市长，鲁迪·朱利亚尼领导了历史性的纽约复兴大业……降低犯罪率，整顿街道，新增了数十万工作岗位，削减福利的幅度创下历史新高。

如今，激励鲁迪奋斗的仍然是他儿时所学到的东西……勤奋工作、心直口快、对社会和国家负有责任感、相信人民、从信仰中汲取力量。

对于描述鲁迪职业道德、责任心和工人阶级背景——换言之，其个人价值——的语言，纽约人给出了非常积极的反响。他们——从第一天

起——就将他视作为他们而战的斗士，这给予了他们信心，让他们相信他会善待他们。鲁迪对犯罪、福利、纳税和就业所采取的公共措施侧重于强调意义这一环节，这也有助于他的成功。他一贯都是既阐述政策的推行方式，又阐述推行的原因。这或许是因为他是律师出身，或许是因为他在内心感到不仅要向公众告知信息，也要教会他们个中道理，令他们信服。只要每一次的“原因”分别与鲁迪已经形成清晰明确、俘获民心的形象联系起来，人们都会先入为主地倾向于相信他是无辜的，而不会批评其细节——由于这个原因，尽管他对多项社会议题的立场都有别于主流的共和党思想，但在有关2008年总统大选的几乎所有民调中，他都能保持领先。

关于政治形象，第二个杰出的当代案例是加利福尼亚州州长阿诺德·施瓦辛格。在其健美生涯及随后的动作电影英雄生涯中，施瓦辛格树立了与众不同、富有魅力的形象。实际上，要注意，给阿诺德加头衔听起来是很啰唆的，几乎毫无必要。他执政三年，仍然叫他“阿诺德”的人不少于叫他“州长”的人。同鲁迪等类似的明星政客一样，阿诺德的形象就是他的纲领。在我们以名人为中心的美国文化中，他的超群脱俗——他是个“响当当的人物”——成了令他免于批评的挡箭牌。作为“人物”，阿诺德这样的政客拥有特氟龙护盾。据说，里根总统便有这样的特权。这也解释了他何以会在不到18个月从大受欢迎落到不得人心的境地，然后又重新赢回了他的大部分支持率、信誉和政治光环。

但阿诺德也是个人沟通与政治沟通大相径庭的典型案例。最初，由于他是从名人转而从政的，受众对他有着不同的期望和评价标准。他的玩笑常常很犀利，也往往确实好笑，这比他的才干更重要。但他从好莱坞名人摇身一变成了加州州长，他的命运也随之改变——厄运也来临了，他逐渐褪去超群脱俗的光环，发现自己在当初推选他为州长的人中间越来越不得人心。他的语言越政治化，他的民调支持率就越低。在2005年的补选中，他的所有政治改革都未获通过，原因之一就在于他将本应个人化的议题政治化了。他抨击“工会领袖”，而不是支持“勤勤恳

恳的工会成员应该获得管理其工会会费的权利”；他谴责立法机关，而不是捍卫街坊与社区。从这些来看，他的民调支持率之所以会下降，就是因为他无论是走路还是讲话，都像个政客了。人们期望名人说话要有名人范儿，但政客不可如此。

话虽如此，施瓦辛格执政的第一年仍然是空前绝后的——也无人可出其右。除了他身材魁梧、精力充沛的银幕形象之外，阿诺德还为萨克拉门托[注]带来了富有感染力、不屈不挠的乐观主义精神，这最适合用他最喜欢的一句口头禅概括：棒极了。他不屈不挠的乐观精神是一名美国政治领袖所能具备的最具感染力、最得人心、在政治上最有裨益的特质。这直接令他成了数十年来支持率最高的加州共和党人。

参议员约翰·麦凯恩是当代另一名典型的性格即信息的政客。麦凯恩的支持者尊敬他是因为他的为人，因为他扣人心弦、无疑也堪称英勇壮烈的个人经历，因为他是“实话实说快车”的司机，而并非主要因为他对A议题或B议题的立场。实际上，虽然麦凯恩的投票记录显示，他和乔治·W.布什一样是右翼政客，但许多民主党人仍然爱戴他。为什么？因为他独立耿直的性格和愿意批评其他共和党人的倾向，也因为他某些古怪的政治搭档从来不花时间研究他的履历。主流媒体对麦凯恩的某些行为睁只眼闭只眼，换成别的政客却会大加鞭挞，这仅仅是因为他们喜欢他，也因为他能供他们写出精彩的新闻。如果麦凯恩在2008年当选总统，尽管6年来他在电信管控领域有着举足轻重的影响力，但十有八九只有一小撮支持者是因为他在该问题上的立场。他们支持他是因为他的形象诚实正直、直言不讳，因为他是一位勇敢无畏的退伍军人，言必由衷，言出必行。

---

1. 在“9·11”恐怖袭击事件发生后，朱利亚尼作为纽约市市长表现出色，被誉为“美国市长”。——译者注

2. 萨克拉门托为加州州府所在地。——译者注

真实性

本身即最佳信息的信息传达者总是忠于自己。在政坛，装腔作势不是长久之计。一旦受众发现一名政客是在装腔作势，而不是以身作则，他便大限将至了。肯尼迪总统顾家的形象是“装”出来的，但关于他私生活的真相，选民直到他去世多年后才得知。[注]罗纳德·里根体现了家庭价值观，但对象仅限于他的妻子，而不包括子女。[注]不错，比尔·克林顿是个装腔作势的人，但他演得太好，所以即便被戳穿，也并无大碍。希拉里·克林顿当然就没这么走运了。要达到真实性并不容易，顶尖的戏剧和电影演员毕其一生都在追求真实、直观的表演，但这对他们来说相对容易一些，他们大多数时候只需要在晚上表演2个小时，在周三和周末加演日场即可。[注]民选官员却一年365天、一天24小时都需要进入表演状态。

真实性的重要性再如何强调也不为过。无论是从商还是从政，你都必须保持本真。政客或总裁装酷几乎是天底下最令人难堪的事，就像用指甲划过黑板一样令人反感。或许只有父母在你青春期的时候想在你朋友面前装酷，能与之匹敌。员工和选民一眼就能看穿你动机不纯，只是想和他们拉关系套近乎。想想比尔·伦伯格，职场讽刺剧《上班一条虫》中恶劣至极的老板。他得意扬扬地向员工宣布周五是“夏威夷衫日”——仿佛这就能让他们摆脱在办公室隔间工作的烦琐差事一样。或者，要想研究如何才能不假装自己是“酷老板”的案例，想想戴维·布伦特，英国喜剧类剧集《办公室笑云》（后由美国全国广播公司翻拍）中由里基·热尔韦扮演的角色，他荒唐透顶、不择手段地装成是员工的好哥们。

无论如何，以身作则，切勿空谈，展示自己的个性，言行合一而不是一味空谈，但最重要的是，要真诚。在1992年的总统竞选中，克林顿作为候选人现身《阿西尼奥·霍尔秀》，戴着墨镜吹奏萨克斯管，居然未受责备，此举能奏效是因为这符合他的为人。读者或许会感到诧异，我别人不夸，却唯独夸比尔·克林顿是真诚的楷模。但至少在这一事例中，他确实向人们展示了自己本真的一面，虽然保守派或许不愿承认，但克林顿确实有他酷的一面。他能以吹奏萨克斯管的坏小子形象逃脱责备，是因为观众能够察觉到，他确实有那顽皮的一面，甚至是克林顿在音乐电视频道讨论自己更喜欢哪种内裤——在三角裤和平角裤之间——含糊其辞的时候，他也是真诚的，因为他确实是这样的人。

在2000年的共和党总统初选中，约翰·麦凯恩和乔治·W.布什分别现身两个互为竞争对手的深夜秀，采取了截然相反的策略，形成了耐人寻味的对比。麦凯恩现身《杰·雷诺今夜秀》，他的顾问显然想让他做出谈吐风趣的姿态，而他也竭尽所能地向相当友善的主持人和观众讲述趣闻轶事。而在布什现身的《戴维·莱特曼晚间秀》上，戴维一如既往地采取不留情面的风格，让布什没有什么还手的余地，只能牺牲自己的面子，跟着大笑。

但以下才是出人意料的地方。我向共和党人和中间选民的焦点小组拨号会展示这两段视频时，布什胜出麦凯恩一筹。观众看到布什对自己的情况泰然处之，能欣然接受别人的揶揄，毫不畏缩。反之，麦凯恩却显得极度缺乏信心，一定要主导对话才安心。当时，多数记者都认为麦凯恩占据了上风，但他们当时不明白（现在仍然不明白），对选民来说，重要的往往是你的言外之举。在2000年的竞选活动中，麦凯恩仅有少数几次给人留下了排练过的印象，这便是其中之一。

当然，做自己并不是说你不应该全力以赴，也不是说你应该满足于谈吐无趣或脱离现实。展示自己最好的一面至关重要。早在1993年——在比尔·克林顿击败第一任布什总统之后，里根革命[注]业已结束，共和

党像所有经历选举惨败的政党一样，正在进行深刻的反省——对于老大党古板拘谨的形象，我直言道：

> 作为共和党人，我们并不知道如何尽己所能地进行有效的沟通，因为我们仍然太自以为是，我们仍然太一本正经。让我以两名参议员为例，犹他州的奥林·哈奇和印第安纳州的迪克·卢格。我本人非常喜欢他们，如果住在这两个州，我肯定会投票给他们。他们看起来像是那种能和你喝啤酒聊天的人吗？他们看着就像殡仪员。我妈倒是希望我能像他们那样穿衣打扮。

我曾有多次祸从口出的经历，这是其中的第一次，但没有人对这一假设有异议。

我们生活在尤其不拘礼节的时代。回头再看20世纪50年代或60年代初的电影。职场男女，无论是相识多年的好友，还是在约会的恋人，都会称呼对方为“某某先生”或“某某小姐”，所有男人都一直打领带，女人每天都要着正装。在如今的商界，每个人都以小名相称，笔挺白衬衫和海军蓝西装的时代一去不复返。如今给素未谋面、有生意往来的人发电子邮件时，你很有可能会以小名称呼他。政客和企业领袖要承认他们所面向的人群生活在不受拘束、散漫、非正式的世界里，这才算审慎之举。不违背本性，不“装酷”，同时保持本真，不虚伪做作。在此前提下，他们必须洒脱一点。

---

1. 肯尼迪生前曾与多名女性有染，但这些绯闻直到他死后才被披露出来。——译者注
2. 里根同自己的第二任妻子南希非常恩爱，但晚年患老年痴呆症后，却遇到子女不孝的问题。南希在里根患病后，为节省医药费，断了给子女的“零花钱”，其四名子女因此拒绝照顾里根。——译者注
3. 百老汇音乐剧一般为晚上7点或8点开演，有时会在周三和周末加演日场。——译者注
4. 里根革命，指里根上任后实行的一系列经济改革。——译者注

作为信息传达者的企业总裁

商界尤其受到拙劣语言的荼毒。员工和顾客被行话与“广告术语”，以及即将被淘汰的陈词滥调与空泛的词汇轰炸，它们空洞无物，过目即忘。即便是顶尖的美国企业，沟通水平也极其低下，这着实令人震惊。细读（Peruse的实际含义）一下某些美国顶尖企业总裁所发布的备忘录和年度报告，你就会非常失望地发现美国极其缺乏易于理解的经济文章。总裁往往是其所领导的企业事实上的信息传达者，也是其所销售的任何产品或服务活生生、会呼吸的象征——这未必是好事。目前就有一位《财富》20强企业的总裁在领导着一家大厦将倾的制造业巨头，而全然不知其本人晦涩难懂的公开声明就是造成企业即将垮台的原因之一，而他显然并非例外。各位读到此书之时，他大概已经离任了。

但也有一个同样很有影响力的正面榜样，其他总裁、商务人士和所有美国人应该效仿：刚刚退休的辉瑞总裁汉克·麦金奈尔。读者或许会感到诧异，当代最善于沟通的总裁居然来自似已成为众矢之的的企业和行业。

辉瑞这个企业是产品并不足以传达信息的典型示例，它还需要总裁的个人润色。可以说，这个产业每天都在挽救数千条生命，却如此遭人仇视，这不可思议。虽然成功发明了突破性的药物（该词的描述效果远胜于药品或医药），每年都在改善数百万美国人的生活质量，但这种制药业的核心进步和创新却很快被受益最多的人们所遗忘。美国人乐此不疲地抱怨他们为这些救命药支付的价格，就好像买的是另一种家用品一样。同样是这些人，在星巴克花2.65美元买一杯卡布奇诺一点问题都没有，花2.65美元买一片药却会满腹牢骚，而正是这些药令他们身体健康、活蹦乱跳，进而才有资本去喝星巴克出售的各类不健康饮品。

麦金奈尔此时登场，肩上所负担的沟通重任没有哪个总裁愿意承担。人们以更高的标准要求他，因为人们对其所推销的产品也有着更高的要求标准。但辉瑞的产品并不能代表公司发言——麦金奈尔却可以，而且他的语言也不负众望。麦金奈尔有别于其他总裁的地方是，他一以贯之（有效沟通的第四大法则）、言有所冀（第七大法则），且每次都会为受众解释语境和相关性（第十大法则）。他的陈述通篇都是辉瑞的“原则”、辉瑞为其药物和制药员工设立的“标准”，始终关注未来——不断使用“进步”“创新”和“突破”等词。

辉瑞前总裁汉克·麦金奈尔有效的话语

在辉瑞，我们在研发突破性的药物，以治愈从阿尔茨海默症到高血压等各类疾病。在降低胆固醇和减少心脏病的研究中，我们取得了重大进步。

但我们知道我们的责任不能止于实验室。我们通过辉瑞共享卡帮助数百万的低收入患者获得我们的药物。处方药的可及性是国家的一大挑战，在辉瑞，我们致力于参与这一问题的解决。毕竟，重点不在于发明药物，而在于让人们获得药物。

注意他对“责任”和“获得”的使用，这位大型企业的总裁，将自己的名字、面孔和人生寄托在公司上。这种公开的承诺也是个人的承诺——而这不仅令他与公司协力同心，也让他本人与他所服务的消费者站在了一条战线上。

这也解释了为何他会亲自出现在辉瑞的企业形象广告中。2002—2003年，美国企业界因层出不穷的财务丑闻和道德败坏案件而遭受着猛烈的抨击。此时，麦金奈尔却主动谈及辉瑞为了赢得公众信任而采取的措施。就在其他总裁都在躲避风头而不愿面对公众批评的时候，麦金奈尔却愿意接受抨击。他所使用的语言不仅完全适合当时的情形，也适用于任何时候……

更多出自麦金奈尔之口的有效话语

作为辉瑞的总裁，确保我们的产品安全可靠、我们的行为守则无可指责是我对顾客、员工和股东所负有的根本责任。

顾客仰仗于我们的诚实守信，我们的业务健康与所服务人群的健康息息相关，科研很难，商业很复杂，责任却二者皆非，你的所作所为非对即错，就是这么简单。就企业道德而言，没有灰色地带，道德缺失就相当于企业失败。

对于制药业自身而言，负面宣传、高价引来的怨言和下架药品所埋下的祸根困扰该行业多年，语言本身并不能扭转局势。但多数美国人只是不喜欢这个行业，却青睐其产品，这样的人为数不少，语言可以扭转他们的看法。正如麦金奈尔本人所言："现在要寻找的是真正的解决之道，而不是投机取巧。"如果制药业能听取麦金奈尔的建议，今后几年不会像前几年那样举步维艰。

还有两位总裁，一位仍然在任，一位已经退休。他们的语言代表了其所掌管的企业、其所体现的管理方式和他们的领导风格，在这方面无出其右。

备受尊敬的通用电气公司前任总裁杰克·韦尔奇真正地践行了他所宣扬的信条。韦尔奇在工作上孜孜不倦，在他的领导下，通用电气扩张成了如今的巨头企业，这之所以能实现，并不仅仅是因为公司的生意。在语言方面，韦尔奇是一名严格遵守有效信息第四条法则和第十条法则的沟通者：重复和相关性。当然，他过着备受公众瞩目的生活，但他的一切所作所为都是为了宣传他的公司。"优秀的企业领袖会创造一种愿景，阐释这种愿景，激情昂扬地心怀这种愿景，并不屈不挠地实现它。""通用电气，为我们带来美好生活"这句极富感染力、个人化的广告语正是在他手下发布的，完美地契合了他一心追求成功的精神。

苹果公司的前任总裁史蒂夫·乔布斯也是不二人选，因为他具有超群脱俗的形象，直言不讳，对人类生活产生了深远的影响，他的一生与其所创办的公司息息相关。尽管乔布斯在商业生涯中几乎一直都是企业的象征，尽管苹果公司不断地推出尖端技术和产品，但情况并非尽如人意。

“就我所知，我是唯一一个在一年内损失掉2.5亿美元的人，”乔布斯曾告诉一名采访者，“很能锻炼性格。”

我猜他从来没遇到过安然的杰夫·斯基林[注]。

他从白手起家到一贫如洗再到东山再起的经历应该列入所有商学院的必修课，因为这展示了个人信念的力量，而这种信念也定义了苹果公司。曾有批评者问他为何认为他过于宏大的发展计划能够实现，乔布斯说：“因为我是总裁，我认为可以实现。”他不屈不挠、自信无所不能的语言和精神完美地体现了他所掌管的企业。传奇的“1984”超级碗广告[注]为广告业设立了至今仍未被超越的标杆，他每年为员工和股东安排的“摇滚明星”表演就像斯普林斯汀的演唱会本身一样，有着变革的氛围。虽然其沟通措施并不符合简明性或简洁性的法则，乔布斯却无疑可以说是言有所冀，而其语言也鼓励听者去展望强盛的未来。

---

1. 杰夫·斯基林，安然公司前任首席执行官，安然公司破产后，因犯有欺诈、内部交易等一系列罪行被判处24年徒刑。——译者注
2. 1984年，苹果公司在超级碗比赛上推出了后来被称为历史经典的60秒广告。该广告介绍的产品为麦金塔电脑，根据乔治·奥威尔1948年创作的经典小说《1984》改编而来。——译者注

尽你所能：企业形象与语言的一致性

不仅仅是总裁和企业发言人需要有效的语言才能成为信息本身，就连最成功的广告语也不会只被看作产品的口号，它们本身就是产品。从M&M豆的“只溶在口，不溶在手”到“请不要捏查尔敏”(注)卫生纸，从我可舒适的“扑通，扑通，嘶，嘶”到联合航空公司的“飞翔在友好的天空上”，产品与营销之间并无明显界线。据阳狮集团的全球执行创意总监戴维·卓格说，有效的话语所反映的“不仅是品牌的灵魂，也是企业本身及企业在行业内的立足之本”。

同理，广告专家发现最受欢迎、最经久不变的企业吉祥物都有一个共同的品质：这些角色不是在为公司推销产品，而是产品的化身。麦当劳大叔、万宝路牛仔、贝蒂妙厨(注)、劲量兔，它们并不是想劝我们买巨无霸、香烟、蛋糕粉、电池的托儿，它们甚至不是产品的拟人化形象。就像那些赫赫有名的广告语一样，它们就是产品本身。

去任何书店逛一逛，你都会发现有数十部有关美国企业界营销与品牌建设策略的图书。企业沟通的过程已经被翻来覆去地分毫析厘，但你却找不到有任何一本书探讨过21世纪真正至关重要的一个特征：企业形象以及如何利用有效的语言创造并维护形象。

表3 形象与语言相一致的企业

企业/品牌	产品	语言
美国运通	金融服务	出门必备
安海斯–布希	啤酒	啤酒之王
宝马	汽车	终极座驾
辛格勒无线	手机	精益求精
迪士尼	主题公园	我要去迪士尼乐园啦
劲量	电池	它一直敲啊，敲啊，敲啊
佛罗里达州柑橘果农	橙汁	不再只是早餐饮品
福克斯新闻频道	有线新闻频道	我们报道，你们决定
通用电气	家用电器	我们带来美好生活
英特尔	计算机芯片	内置英特尔
麦当劳	快餐	我就喜欢
麦斯威尔	咖啡	滴滴香浓，意犹未尽
美林证券	金融服务	看好美利坚
米勒淡啤	啤酒	美味不胀肚
全美保险公司	保险	全美与你相伴
盛美家	果酱/果冻	有名盛美家……味美无商量
西南航空	航空旅行	你现在可以在全国自由通行了
州立农保	保险	就像好邻居一样，州立农保时刻守候
联合黑人大学基金	教育	天才可贵，岂容浪费
威讯无线	手机	现在还能听到我说话吗

企业形象是企业领导层、企业道德、所提供的产品与服务、与顾客的互动以及——最重要的一点——将这一切串联在一起的语言之和。多数大型企业都没有企业形象，但只要有，就会大为受益。本和杰瑞冰激凌能吸引顾客的原因之一就是它们为其所提供的传统（和非传统）口味起了时髦新奇的名字，但企业管理层与员工的良好关系也有一定作用，即便是本和杰瑞卖掉公司之后，情况仍然如此。20世纪70年代的麦当劳和近十年的星巴克已经成了美国文化不可或缺的一部分，这既是因为它们所提供的餐饮，也是因为它们所反映的生活方式，但其店内的用词也有助于令它们从竞争中脱颖而出。（在星巴克普及“咖啡师”一词之前，有顾客会如此称呼为他们端上一杯咖啡的人吗？）在树立企业形象的过程中，语言从来都不是唯一的决定因素，但你会发现那些树立了自身形象的企业都使用了有效的语言。

如果信息、信息传达者和信息接收者三者相协调，我会将这种罕见的现象称为“语言一致性”，其实现频率远远低于你的预期。实际上，几乎所有聘请我的公司提供沟通指导的企业都发现自己的语言是不一致的。

这有两种表现方式。其一，在服务业，销售人员在推销时所使用的语言经常有别于营销人员使用的语言。对每名顾客采取量身定制的推销方式，这并无不妥，但如果你的销售人员推广的信息与广告宣传毫无相似之处，双方都会因此事倍功半。广告与促销活动中的语言必须与街头、门店和民间用语相吻合。例如，布斯特移动[注]所面向的受众是内城区的年轻人，所以使用了“你哪儿去了？”这一广告语。这句话语法（或政治立场）有误，但这就是顾客所使用的语言。

其二，在同一领域生产多种产品的企业常常会令不同产品的语言相互混淆和干扰。宝洁所出售的产品或许多达上百种，但尽管每种产品所满足的需求种类不同、领域不同或类别不同，共用相似的语言却毫无不妥。你可以用同样的措辞去推销香皂和毛巾，因为没有顾客会混淆这两

种产品及其用途。

从事单一行业的企业却非如此，如汽车或啤酒销售。这些领域的企业用完全相同的形容词形容差异很大的产品，在此情况下，要想达到语言一致性，需要在语言区分方面更有造诣得多。用合适的形容词分指不同产品并为每个品牌创作独特的用词，这几乎向来都是更为有效的销售策略。

福特汽车公司同时面临两种挑战，尽管裁掉了数千名员工，却仍然能做到语言一致性，在这方面堪称大企业中的典范——旗下有从马自达到阿斯顿马丁等众多不同品牌。福特的企业领导层发现不可能将福特的名字、企业历史、传承与各系车型区分开来，所以何必费心呢？它们是不可分割的一体。诚然，福特通过全国性和地方性的广告活动以及为每个品牌创立和维护独立的形象与语言，保持了各个品牌的独立定位，例如，“独一无二的性感造型”显然可用于形容捷豹S型车系，但想必不适合形容福特F–250皮卡，但其总裁姓福特这一点，向公司的顾客传达了传承性，而比尔·福特坐在装配线前谈论领导力和福特各系车型的创新，有效地将各个品牌串联在一起。

比尔·福特的60秒节目

观察一下福特汽车公司，你就会发现创新推动了我们所做的一切。早在我曾祖父开始生产T型车、发明装配线时，我们便以创新闻名。

而我们所做的是重新投身于美国创新，大幅提升混合动力车型的研发力度。我们是第一家生产混合动力SUV的公司。人们喜欢混动车是因为喜欢这种技术，这种技术并不需要他们改变任何驾驶习惯。

从明年开始，我们将生产同样数量的乙醇燃料适配车型。你可以使用汽油、乙醇或其他生物燃料，以减少美国对外国石油的依赖度。

全体福特汽车公司均致力于提升汽车的安全性，我们聘用沃尔沃公司及其他品牌最优秀的人才，致力于安全创新。

这是对科技做出的承诺。这是对我们的工程师做出的承诺。他们是我们的发展方向，对此我们矢志不渝。创新将是引导公司前进的指南针。

他所使用的词语——“创新”“推动”“重新投身”“大幅”“致力于”——体现了有效沟通的简明性和简洁性，而且以身为福特家族第四代掌门人的总裁为中心——因此具备了可信度。汽车即信息，比尔·福特即信息传达者，语言字字珠玑，所以福特在美国汽车工业危机中的境遇要远远优于规模更大的竞争对手通用汽车公司。同样，福特的语言仍然不是企业形象和销售的唯一推动因素，但确实是因素之一。

实际上，福特的品牌建设活动大获成功，引来了通用汽车的效仿。但福特很快便更进一步，2006年初，他们开始利用其对沃尔沃的所有权（我很好奇有多少读者不知道福特在1999年收购了沃尔沃，再往前10年还收购了捷豹），宣传全公司各个品牌和车系对汽车安全性的承诺。如今，沃尔沃是路上最受尊敬的汽车品牌之一，而让全体福特一致以业内领先品牌为代表，确实是非常巧妙的策略。

那么其竞争对手如何呢？

通用汽车公司曾是世界汽车业巨头，拥有同样多元化的生产线，可以说拥有更悠久的科技与创新历史，但其由减产、回购和裁员构成的公共信息，更能引起华尔街的兴趣，而不是大街小巷的平常人，这有碍于新车的销量。创作本书之时，通用汽车的亏损、裁员幅度和营销不力的负面报道都达到了历史新高。

情况本不必如此。

通用汽车许多产品系列的实际特性要比竞争对手更有吸引力，但产品形象本身却并非如此。开一辆通用汽车，就是在告诉全世界，你是20世纪70年代的老古董。而由于别人会认为座驾是你本人的延伸与表现，人们最终总会买下其实并不那么喜欢的车，因为他们觉得车如其人。

想想看，这家公司首先研发出了催化转化器，首先研发出了先进的防翻车稳定技术，首先研发出了可以使用各种混合汽油的发动机，还有当今市场最重要的一个成就，发明了安吉星——不可思议的新时代计算机安全与跟踪设备。但多数美国消费者都不知道这些宝贵的创新来自通用汽车公司，这仅仅是因为通用汽车公司决定不去宣传。所以，通用汽车没有利用其最新、最伟大的新兴技术，来与顾客沟通，却发现自己与股东的交流日益恶化。

缺乏一致性=没有销量。

通用汽车的另一个问题是，没有人知道通用汽车名下的众多品牌其实是通用汽车的。即便是雪佛兰科尔维特(注)和凯迪拉克这样的知名品牌，也与母公司脱节了。更甚者，其各个品牌（除了悍马，即便品牌经理背其道而行，悍马混在滚滚车流中也很有辨识度）都在使用相似的语言、相似的形象与相似的信息，这模糊了品牌之间的差异，将通用汽车变成了区区一介普通美国车。屡次营销失败只是通用汽车的一部分痼疾，但由于该问题完全在他们的控制范围内，这本应是最易于解决的问题。

产品、服务和语言达到一致时，便具备了另一项至关重要的特征：真实性。在我本人为数十家《财富》500强企业所做的市场调查中，我发现宣传真实性的最佳方式是唤起个人化的体验：受众是否在广告语，进而在产品中看到了自己的影子？遗憾的是，要做到个人化委实不易。

为了说明企业和品牌如何在竞争激烈的市场内为自己树立有吸引力的形象，同时满足不同消费群体的需求，让我们以麦片为例。任谁都可

以出门买一盒麦片，但不同的麦片提供不同的体验，仔细观看、倾听其营销手法和所用语言。

多数面向儿童的麦片都以活力、刺激、冒险和潜在的乐趣为卖点，对这些元素的强调要甚于纸盒上那些糖霜米粒或麦米爆谷的实际味道。相比之下，面向成人的麦片则以保持和促进健康的功能为卖点，味道仍然是次要的。

推销儿童麦片的是没有威胁性的卡通角色——老虎、胡萝卜、喜欢巧克力的吸血鬼、船长和戴毛线帽的三个小人——没有一个是成年人或权威人物。成人麦片则会直接以并不算客气的食物警察提示威胁你，带着故作多情的笑容，宣称这是健康、注意控制胆固醇、不想得结肠癌的成年人最爱的麦片！儿童买糖霜麦片，是因为它们“太太太好吃了！”。成年人买特制K麦片则是因为我们希望自己像代言的演员一样富有魅力、活力四射。就麦片而言，父母与儿童唯一的共同点就是，味道的重要性仅仅略高于形象、体验和产品引起的联想，而如果宣传看起来切合实际，他们就会去买。

麦片确实很有销量。从麦圈到肉桂脆吐司，仅在2005年一年，美国的免煮谷类销量就达到了60多亿美元。看一看销量前五名的品牌，你会发现其种类各有不同，面向的也是不同的顾客群体。这五个品牌的语言均有明显的差异，但都至关重要。

只看销量第一和第三的麦片品牌，你可能最初会以为其区别只是成分略有不同。麦圈和蜂蜜坚果麦圈均以同样的全O形麦圈为原料，但实际上却是截然不同的产品，区别不仅是加了蜂蜜和坚果的香脆口感。

麦圈背后的语言极其简单，面向各类人群——“独一无二的麦圈”。可以面向儿童，可以面向青少年，可以面向父母。实际上，麦圈的销售对象确实三者皆有，如其网站所言，麦圈是“从幼儿到成人各年龄段皆宜”的麦片。每个包装盒上的心形碗向年纪较大的消费者暗示，这种“全

麦”麦片是一天健康生活的开始。但其网站也有一栏是专门面向年轻人的，配上了“新手父母的贴士”与评价，他们谈到了麦圈如何帮助他们培养快乐、健康的孩子。麦圈背后的语言之所以有效，是因为它超越了由年龄构成的传统社会界线，为产品添加了真实感。

只吃麦圈麦片想必能让你过上幸福健康的生活，但麦片市场还有很大一部分群体还有别的需求。对于大致为4岁至14岁的麦片消费群体，则需要不同的口味和语言策略。蜂蜜坚果麦圈的吉祥物是受儿童欢迎的小蜜蜂嗡嗡，它推销的是“金色蜂蜜不可抗拒的美味”，以产品的甜味为卖点，迎合喜欢甜食的人群。父母知道他们的孩子想吃这款麦片是因为味道是甜的（如其包装所述），但蜂蜜坚果麦圈还是必须通过父母这一关。包装盒上印有“全麦”和“13种重要维生素和矿物质”等字样，令这款产品具备了真实性、可信度，获得了父母的认可。

同一个包装盒上印有两种不同的信息，这有效地将同一款产品同时推销给了儿童与父母，令蜂蜜坚果麦圈高居2004年的麦片销量榜第三名。因此，添加了蜂蜜与坚果后，麦圈的生产商通用磨坊公司填补了幼儿与青少年之间的空白，完成了麦圈老少咸宜的定位，令其成为消费者一生的至爱。[注]

再举一例，如果你希望人们认为你很时髦、注重健康，一定要让他们看到你喝瓶装水——越贵越好。没有人会为了引人注意而手拿一瓶无糖的胡椒博士[注]四处闲逛。如今，人们几乎都认为碳酸饮料是专门卖给儿童和缺乏教养的阶级的。瓶装水的消费有了一定潜力，昂贵的高档品牌风靡一时。不过，虽然可能有的人味蕾极为敏感、训练有素，能尝出达萨尼和阿夸菲娜这两种瓶装水的区别（我当然尝不出），但这些时髦瓶装水的鉴定师多半是在糊弄人（或者继续附庸风雅的风格，装腔作势）。在辛辛那提或锡拉丘兹，你可不会看到有多少人手拿高档的瓶装水。好莱坞、南海滩和纽约市上东区则是另一种景象。

关于以身作则，还有最后一点影响着我们听到的内容和聆听的方式。语言的演绎方式与话语本身一样重要，没有人比好莱坞更懂得这一原则。

贝弗利山郊外有一家精致的意大利餐馆，在餐馆隐蔽角落里的一张小餐桌旁，我有幸与查尔斯·德宁、杰克·克鲁格曼和多姆·德路易斯这三名传奇的演员共进晚餐。席间，他们一直在讲述演员、编剧的逸事和他们所演绎过的最令人难忘的电影台词。（艾美奖得主克鲁格曼说：“伟大的台词不是说出来的，是演出来的。”）克鲁格曼最有名的是在《单身公寓》和《法医昆西》中所饰演的角色，他讲述了斯潘塞·特雷西的一则逸事。在其演艺生涯晚期，特雷西有一次当着编剧的面练习一部电影的台词。编剧显然并不满意他朗诵台词的方式，于是对特雷西说：“请你读这句台词的时候再认真一些，好吗？我写这句台词用了六个月。”对此，特雷西回击道：“你写台词只用了六个月，我为了学习如何念对这句台词，可花了30年。”

斯潘塞·特雷西懂得如何亲身演绎信息，他屡获奥斯卡奖，证明了这一点。

不在于你说什么，而在于人们听到——以及看到——了什么。本章分析了在政界及商界树立具体形象的重要性。如我们所见，盲目地使用有效沟通的十大法则是不够的，顾及受众的语境也不够。你必须更进一步，以身作则，至少理论上如此。

在本书的下一部分，我们将探讨我所列出的方法在真实情景中有何效果。我们将看到，使用正确的词语可能会带来相当明显的效果。实际上，在某些情况下，成败在此一举。

---

1. 查尔敏（Charmin），宝洁公司旗下的卫生纸品牌。其广告语“请不要捏查尔敏”，喻指查尔敏卫生纸像面包一样柔软。在过去，人们在买面包片的时候，经常会用手捏一捏，查看面包是否新鲜。但这样会造成面包损坏，所以面包房的员工常常会对顾客说“请

不要捏面包”。——译者注

2. 贝蒂妙厨，通用磨坊公司的一个家庭食谱和食品加工公司品牌及商标。——译者注

3. 布斯特移动，美国移动运营商。——译者注

4. 雪佛兰科尔维特，美国国宝级的超级跑车，也是通用旗下最高端的超级跑车品牌。——译者注

5. 奇克斯（Kix）麦片更进一步，使用了“孩子爱，妈妈赞”这句广告语。事实证明，这比几年前的“原子弹圈”营销策略成功得多。——作者注

6. 胡椒博士，美国流行的一种焦糖碳酸饮料。——译者注

第六章
我们铭记的语言

你在跟我说话吗？

——《出租车司机》

我准备向他开出他无法拒绝的条件。

——《教父》

就看你的了，孩子。

——《卡萨布兰卡》

玫瑰花蕾。

——《公民凯恩》注

在长达50年的职业生涯中，确切地说，拉里·金采访过数千位名声或好或坏的名人，包括明星、政客、世界领袖。但当我请他千里挑一时，他却毫不犹豫：

1961年，马丁·路德·金想在佛罗里达州塔拉哈西市的一家酒店登记入住，当时我在场，他预订过，但酒店不肯分给他房间。警车正在来的路上，因为他挡住了入口，他知道他会被捕。我就在他身边，是因为他的律师邀请我到了现场。于是，在这家只有20间房的小酒店前，金就坐在门厅里。后来，酒店老板现身了，走到金面前，用直截了当但没有挑衅意味的语气问道："你想要什么？"金缄默不言，所以老板再次用

同样直接的语气问道：“你想要什么？”马丁•路德•金抬起头看着他说：“我的尊严。”这句话我至今记忆犹新。

这点出了本章的内容：我们铭记的语言。这些不是寻常百姓的常用语，而是铭刻在我们脑海中的政治、企业和文化词汇，有的重要，有的琐碎，我们或许会忘记自己的护照或车牌号码，但对于本章所探讨的语言，我们却毕生难忘，永生铭记。

“伟大的电影台词成为了我们文化词汇的一部分。”2005年，美国电影学会公布了100句最令人难忘的电影台词，学会总监及主席琼·皮克尔·弗斯滕伯格在当时如是说道。为评选最优秀台词而组建的评审团（由导演、演员、编剧、影评人、历史学家以及其他来自这一创作领域的人士）按照指示，根据台词的“文化影响”及传承进行评选。有不少人能背诵出50年前上映的影片中的台词，却没有多少人能告诉你美国参议员本周、上周或任何时候的发言，这确实能在一定程度上体现美国文化与美国人的关注重点。

就电影语言而言，虚构作品的影响力往往要大于现实。想想看，很多人知道阿诺德·施瓦辛格在卖座大片《终结者》中，许下了无畏的诺言：“我会回来的。”（美国电影学会排名为第37名），却没多少人知道在第二次世界大战这场轰动世界的军事冲突中，道格拉斯·麦克阿瑟将军面对步步逼近的日军从菲律宾逃离时，也曾宣布：“我会卷土重来。”除了那句臭名昭著的“如果戴不上，你们必须宣布他无罪”(注)，现实中没有哪句庭审用语比虚构的“你不能操纵事实”（第29名）更令人过目不忘，杰克·尼克尔森在阿伦·索金执笔的影片《好人寥寥》中喊出了这句台词。有多少人知道《教父》中的“亲近你的朋友，但要更亲近你的敌人”（第58名）与哲学家约翰·斯图尔特·密尔150年前写下的观点以及马基雅维利500年前提出的忠告几乎完全相同？肯定不多。

我本人最喜欢的电影台词是来自《铁窗喋血》的“现在我们所得到

的只有沟通上的失败”（第11名），但对许多企业来说，这句话应该高居头名。这段戏最终以保罗·纽曼饰演的角色不幸身亡结束。在企业修行活动中，常有人引用这句台词，有时还会播放这段戏，这是因为它准确地总结了一个反复出现的问题：倾听顾客，理解员工。劳资谈判尤其经常因为沟通失败而崩盘。2005年初，在加拿大，因公司高管和本地的工会领袖未能适当地沟通双方的立场，沃尔玛甚至沦落到了关闭门店的地步。2004年，南加州的超市罢工耗时4个月之久，造成了惨重后果。人们认为主要原因是工会领袖散播了不实信息，而企业管理层几乎没有发布任何信息。

然后是经典影片《电视台风云》中的角色霍华德·比尔。这部电影揭露了电视业无休无止追求收视率和收入的现象。在一次直播中，他精神崩溃，恳求观众：“去窗边，打开窗子，把头伸出去大喊：‘我已经怒火中烧，我再也不会容忍这一切了。’”这句台词在美国电影学会排名中名列第19位，时至今日仍然在心怀不满的员工中间流传。然而，虽然这句话来自虚构的电影，但在现实中对现状感到愤慨的政治团体也常常口出此言。从1992年罗斯·佩罗特不切实际的竞选到奥利弗·诺思上校——曾在2006年4月将一份有关移民问题的政策备忘录命名为“我已经怒火中烧且再也不会容忍这一切”——创立的自由联盟，怒火中烧这句话恰好表达出了言必由衷、言出必行的效果。

但这些台词的影响仍然不及历史上最优秀的电影台词：《乱世佳人》里的“说实话，亲爱的，我他妈的才不在乎呢”。这三言两语，语气坚定，由克拉克·盖博进行了精彩演绎，从那以后被重述了无数次。但这不仅是一句经典的电影台词，“说实话，亲爱的……”也是有效话语的完美典范。虽然以如今的标准来看平淡无奇，但在1939年的文化语境下，“我他妈的才不在乎呢”却被视为大不敬之词。这引来了争议、谴责、奚落，并推动美国人的词汇向新的方向拓展。

甚至在如今这个用词粗俗的时代，脏话仍然有一定影响。2004年，

在参议院以99票对1票的较大优势通过《维护风化法案》的同天，副总统迪克·切尼在参议院告诉佛蒙特州参议员帕特里克·莱希：“操你自个儿去吧。”猜一猜哪件事的曝光率更高。两年后，在2006年的八国峰会上，关于以色列与真主党愈演愈烈的军事冲突，乔治·W.布什在近处就有麦克风开启的情况下，向英国首相托尼·布莱尔耳语道：“他们需要做的，就是让叙利亚去阻止真主党再干这种屁事，这样就大功告成了。”媒体针对这一个字眼大做文章，对重要性远大于此的政治声明却几乎全然不加理会。当时的报道准确而没有遮掩，这是难得一见的事，《纽约时报》《华盛顿邮报》及全国多数主要报刊都为读者刊登了未经审查的版本。据《匹兹堡邮报》执行主编戴维·施里布曼称，此例为“例外情况”。“本报及其他报纸引用总统原话是因为其原话——实际的用词——毋庸置疑，就是这则新闻的一部分。实际上，这个字就是新闻。”施里布曼先生说道。但喜剧演员乔治·卡林遗憾地指出，有两个词仍然属于广播电视的七个禁词之列，四大电视网都会进行消音处理。[注]

美国电影学会百佳电影台词的其他入围作品超越了最初的银幕演绎，影响领域之广远远超出了创作者的初衷。榜单第6名是“继续啊，让我开心开心”。在1983年的影片《拨云见日》中，由克林特·伊斯特伍德饰演的哈里·卡拉汉警探紧咬着牙关说出了这句台词。[注]凭借着同样虚张声势、果于自信的表现，乔治·H.W.布什在1988年的共和党代表大会中说出了“注意听：无新税”这句令人难忘的话，其公众支持率随之大涨，帮助他在大选日从落后7个百分点一跃升至领先8个百分点，从而获胜。老布什本可以简单地说他在位期间不会增加税收。

同样，小布什也可以说，在“9·11”事件中袭击美国的恐怖分子一旦拒捕格杀勿论，但他却没有这样说。相反，他受流行文化启发，对奥萨马·本·拉登评论称：“活要见人，死要见尸。”这活脱脱像是约翰·福特的西部片中的台词。更令人难忘的是，“放马过来吧”所表现出来的高傲姿态，连约翰·韦恩[注]都会引以为傲。但事实证明，这简单的五个字也是他整个总统任期内影响最恶劣的五个字，连前任国务卿科林·鲍威尔也

向我承认这几个字令他难堪。对鲍威尔来说，这时机很不凑巧，因为他为了实施一项耗资150亿美元的国际艾滋病救援计划，付出了不少辛劳，也取得了成效。这是美国历史上规模最大的人道救援行动，但在计划宣布任命全球艾滋病协调员并拟定计划细节的白宫新闻发布会上，情况却事与愿违。

无效话语

提问：乌克兰和波兰等多个国家都在以实际行动协助伊拉克的维和行动，但鉴于美军遭到了袭击，且伤亡率在攀升，政府要采取何种措施，才能让法国、德国和俄罗斯等大国参与进来？

布什：这么说吧，首先，你们明白，我们会集结部队，应对地面威胁，我们在当地原本就已经部署了大批部队。正如我昨天所说，无论是谁想伤害美军，都会被追查出来，并绳之以法。

有人觉得如果他们袭击我们，我们可能会决定提前撤军。果真如此的话，那他们便是信口胡说。

（有人试图打断他）

让我把话说完。

有人觉得，你们明白，情况使然，他们可以在当地袭击我们。我的回答是，放马过来吧。我们拥有必要的军事力量，可以应对安全状况。

在“反恐战争”中，布什第一次说错了话，鲍威尔说：

我看着布什发言，立刻便明白这种话在欧洲不会得到善意的解读，也不会有好的效果。这听起来太尖锐、太嚣张，而且说实话，这话带有牛仔的口气，我知道这对欧洲人来说并不中听。

这对美国人来说，也不中听。在我为微软全国广播公司所组织的焦点小组中，连女性共和党人也对这句话很反感。一位身为共和党人的母亲用颤抖但坚定的语气说："我不希望他们放马过来。我不希望他们以我们的孩子们为目标。在那里的，可能会是我的儿子。"

这几个字令布什总统饱受抨击，却为其对手提供了千载难逢的机会。在一场不可思议的政治博弈中，约翰·克里手下的首席竞选文胆、年仅28岁的安德烈·切尔尼抓住这句话不放，构思了一句可供选择的口号，以对布什提出质询，迫使他进行辩论，为自己在国家安全方面的功过进行辩白，这让克里从毫无亮点的总统候选人一跃成为活跃的佼佼者。但尽管热衷党派纷争的民主党很喜欢这句口号，克里最终却听从竞选信息大师鲍勃·施勒姆的错误建议，将这句话从政治演说中删掉了（并将切尔尼从竞选团队中开除了）。据《新闻周刊》报道，施勒姆认为这句抨击之词太"不体面"，切尔尼提出的措辞太"辛辣"。

现在有请赞助商发言……

"两块全牛肉肉饼——特制酱汁——生菜——芝士——腌黄瓜——洋葱——夹在芝麻面包片中间。"

"飞翔在友好的天空上。"

"拥有神奇美味。"

"我选我味。"

几乎所有美国成年人都能毫不费力地认出这些广告语，但这些却是几十年前创作出来的。生活在当今世界的普通美国人就像熟悉自己的名字一样对这些口号，以及成千上万条相似的口号，感到耳熟能详。它们令我们习以为常，深深烙刻在我们每个人的记忆中，构成了我们生活中的一种环境噪音，并无孔不入，无法逃脱。它们中，有的很有意思，有

的实事求是，有的着实令人生厌，只有最优秀的广告才能真正达到过目不忘的境界。

试试看你需要多长时间才能说出最近六任总统的名字，前提是你说得出。再看看以下这六句近40年的一流广告语，你能认出几句：

1. “想做就做。”

2. “美味不胀肚。”

3. “牛肉呢？”

4. “让手指替你跑腿。”

5. “只溶在口，不溶在手。”

6. “我们带来美好的生活。”注

实际上，这些简短、无伤大雅、脱口而出的词要比身及世界最高位的人更容易为人所铭记，而且我们多数人一生中都曾经不住诱惑，买过它们所鼓吹的产品。优秀的广告语和标语与其公司或产品密切相关。但语言、思想与情感达到三者合一的情况非常少见，也只有在这种情况下，它们才能成为美国习语中不可缺少的一部分。

以上每条广告语都遵循了有效语言的多条法则，想想看：

“想做就做。”具备简明性、简洁性的优点，显然也言有所冀。

“美味不胀肚。”除以上三项特征外，还有第四项：新颖性。“哇，”消费者会想，“终于有一款卡路里比较少也好喝的淡啤了。”

“牛肉呢？”终于用一种诙谐的方式问出了萦绕消费者心头多年的一个简单问题。

“让手指替你跑腿。”其视觉化和相关性效果都达到了极致。时至今日，虽然几十年都没有在电视上播放过，但老一辈的美国人仍然记得这则广告。

“只溶在口，不溶在手。”其同样具有语境和相关性方面的优点。终于有一款巧克力糖吃起来不会弄得脏兮兮的了。而且，你每次吃这种糖，都会发现这句广告语确实有可信度。

“我们带来美好的生活。”是言有所冀的一则简单示例——让我这样的人能享受到美好生活的企业。你越是了解通用电气的产品，这则广告语就越可信。

实际上，许多深受喜爱的俗话最初都是知名产品的宣传语。例如，如今多数人都不知道“不雨则已，一雨倾盆”这句话是由莫顿盐业于1912年普及开来的，并不是你膝盖不利索的大伯想出来的。有人或许记得“口风不紧船舰沉”这句话出自“二战”期间的公共服务宣传口号。但你们是否了解“做一生伴娘，从不做新娘”这句话出自何处？你相信它出自李施德林1923年的广告吗？

今晚，当你坐在餐桌旁，听到有人说“想不到他们都吃光了”，这句话引用的是20世纪70年代“我可舒适”的一则广告。或者明早，当你拿起报纸看到有文章分析是什么令美国人生生不息时，你要知道是雪佛兰“美国的心跳”这则广告令这句话再度流行起来的。

广告文案越来越多地占据着我们的大脑。10年前，人气很高的耶鲁大学历史学教授雅罗斯拉夫·佩利坎会向学生大谈他12岁就能背诵《荷马史诗·奥德赛》——希腊语版——的故事。遗憾的是，他多数的学生在12岁的时候，都在忙着背诵“两块全牛肉肉饼——特制酱汁——生菜——芝士——腌黄瓜——洋葱——夹在一块芝麻面包片中间”，顾不上“醇酒般黑暗的海洋”或“宛若指尖的玫瑰色晨曦”。

广告语言的渗透，以及我们听过之后能记住的能力，大部分都是潜移默化形成的，这是有效话语的特征之一：不费吹灰之力就能记住。倒也并不是说我们有意不加理睬，有效的广告词就像效忠誓词或儿时的字母歌一样在我们的记忆中留下不可磨灭的印记，不足为奇的是，也往往带有同样的怀旧气息。就像《兔八哥》版《塞尔维亚理发师》的歌词（我个人的最爱）或美国广播公司的《校园摇滚》节目（“连词接两物，有什么用处？”——我猜你现在肯定唱起来了）一样，它们在我们脑海中甚少问津的角落里潜伏数十年的时间——却不消多久就能被唤醒，重新跃入我们的意识中。不久前，我在莫斯科观看了一场《塞尔维亚理发师》的演出。在序曲上演时，我开始轻声哼唱《兔八哥》的歌词。在听力所及的范围内，几名美国人转过头来，心照不宣地微笑着点了点头。就像魔法一样，这些话真正地成了我们的一部分，永世难忘。

毋庸置疑，在语言的创造与传播过程中，日常生活中任何事物所起到的作用都不及电视。但对于想了解进而运用语言魔力的人来说，真正的问题在于电视究竟是社会的写照还是导向。从电视业先驱诺曼·李尔的角度来看，他所开创的节目所清晰呈现出来的内容，虽然从未在电视上探讨过，但都是我们在现实生活中再熟悉不过的词语与情景。

“在我看来，《全家福》中没有一句话，是全国各地的校园听不到的。口音会变，对某些习语的喜好或许会变，但基本的看法都是‘人们的语言’‘普通人的交谈’。你要么是听你坐在扶手椅里的心爱大伯或父亲说过，要么是在校园操场上听过。”注

李尔可以说他的角色仅仅是表达了人民的语言，但他的电视剧却显然触及并突破了语言的禁忌。他很喜欢讲述“狗娘养的”第一次出现在电视上的故事：

我们写了一集《莫德》，在这一集中，沃尔特差一点就犯下了出轨的大错。观众知道实情。后来，当莫德在这集末尾得知真相时，拥抱了

他，说：“你这个狗娘养的。”这是结尾语。

于是我听到负责节目彩排的人说：“你在开玩笑，诺曼，你可不能那么干。”我们对此进行了长谈，可能还谈了不止一次。在我听来，他的观点是，她可以说一句别的台词，这句台词要同样适合这个场合且效果一点都不打折扣。我说：“告诉你我打算怎么办吧，比尔。你去找这句台词，找到就打电话给我，跟我说：‘诺曼，这效果一点都不差。’如果你能在电话里直视着我的眼睛——这是在打比方——说：‘我认为这句的效果一样好。’那我就照做。”

于是过了一天左右的时间，他打电话给我说：“该死，我找不到，我没找到。”所以他遂了我的意，我们播了出去，也没有发生任何事，美国民众一点都不在乎。

乔治·威尔或许会对美国人的低智化趋势感到惋惜，但我们作为美国人的信仰体系和共同纽带已经变成了流行文化，而不是经典名著。因为都喜欢某一集的《黑道家族》而交到朋友的可能性要远远大于公开朗诵《联邦党人文集》。遗憾的是，美国的下一代对核心的民主体制与建国先驱的熟悉程度甚至不及最新的《美国偶像》《幸存者》红人。在我几年前为费城宪法中心所做的青少年调查中，得出了以下数据：

只有不到2%的美国青少年知道被称为“宪法之父”的人是詹姆斯·麦迪逊，却有90%的人知道出演《泰坦尼克号》的男星是莱昂纳多·迪卡普里奥。

只有不到2%的美国青少年能说出当时的首席大法官是威廉·伦奎斯特，却有95%的人能告诉你“茶煲表哥”是威尔·史密斯。

只有不到9%的美国青少年知道亚伯拉罕·林肯成年后的常居地和他在国会中所代表的城市是斯普林菲尔德，却有75%的人知道巴特·辛普森所“住”的城市是斯普林菲尔德。

对于无关紧要的事情，我们一清二楚，因为这些事我们经常在电视上看到，所以对我们也就有了重要性。但对于理应重视的事情——我们自己的国家遗产、文化和传统，我们却一无所知——因为从来没有人向我们解释过我们为何要在乎这些事情。相关性是卖点——即便是再鲜为人知、微不足道的事，只要在电视上看到，似乎就与我们有关了。

上至大众娱乐，下至30秒广告，未必都会损害语言或文化。事实上，并非所有广告都是有害的。自由欧洲电台的推广广告以戏剧性的方式拍摄了20世纪60年代铁幕背后的生活；20世纪80年代的一则著名广告以煎蛋画面配词“这就是你的大脑，这就是你吸毒时的大脑”；安海斯–布希的“知道何时适可而止”广告在过去10年里大获成功。从这些广告中可以看出，有些广告发人深省、富有教益，有时甚至影响深远。

并非所有广告都要播放数百次，我们才能记住。有两则广告虽然只正式播放过一次，影响却是其他所有广告都难以企及的：前文提到的1964年那则令巴里·戈德华特失势的“雏菊”广告，和苹果于当年超级杯比赛期间播放、闻名的“1984”广告，将好莱坞制作与麦迪逊大道的创意永远地结合在了一起。这则广告的目的在于推出备受瞩目的麦金塔电脑，由屡获殊荣的导演雷德利·斯科特与广告业巨头腾迈广告公司共同打造，被《广告时代》评为十年最佳广告。

当然，广告在问世之初，并不存在腐化或摆布人心的效果。据说，当今的广告时代始于DDB广告公司创始人威廉·伯恩巴克所提倡的“创造性解决方案”。他雄心勃勃地写道：“品味好、艺术好、写得好就能卖得好。”

DDB于1959年为大众汽车设计的广告题为“小处着眼”，被《广告时代》评选为历史最佳广告。只有四个字，简洁明了，但其所蕴含的语境信息却有出奇制胜之效，标志着美国的广告业上升到了新的层次，预示着产品的销售方式从此发生了微妙且影响深远的变化。由业内人士评选的近50年最令人难忘的广告确实遵循了伯恩巴克的“写得好”等于“卖得

好”这一公式。对于以家庭为重的消费者来说，以下发现会令他们感到既意外又得意：几乎所有出类拔萃的广告都涉及主流题材、平民百姓、积极的成果和简单的语言。在《广告时代》评选的历史百佳广告中：

只有8则涉及性。

只有7则有名人出镜。

只有4则利用了消费者的恐慌心理与不安全感。

创意起首要作用，语言是否简单易懂则决定了成败。

最优秀的广告语都遵循了有效沟通的十大法则，所以容易记住。在最近的一次全国调查中，最有辨识度的产品和企业广告语包括：

“你被托付到了可靠之人的手里”，具有鲜明的视觉化效果，言有所冀，因而有87%的美国民众能认出这是好事达的广告语，这不足为奇。

“就像好邻居一样”，同样言有所冀，配以歌手巴瑞·曼尼洛创作的短曲，更加令人难忘，有70%的人认出了这是州立农保的广告。

“永远低价，永远如此”，明显的重复，也具有无可非议的可信度，有67%的人认出了这是沃尔玛的广告语。

“服从渴望”，是一条相对较新的雪碧广告语，由于具备新颖性、语言转折和视觉化的效果，识别率为35%。

“突破思维的面包”，为塔可钟快餐店的广告语，识别率为34%，原因与雪碧的广告相似。

“我就喜欢”，是麦当劳最新、最优秀的广告语，虽然播放时间还不到一年，识别率却已经达到了33%，因为这句广告语符合多数法则：简明性、简洁性、可信性、言有所冀。

“你的钱包里有什么？”这句来自第一资本金融公司的反问句，赢得了27%的识别率。

表4 由巴瑞·曼尼洛创作、演唱或制作的难忘广告、广告词和有效话语

语言	产品
“你应当偷闲一日”	麦当劳
“就像好邻居一样，州立农保时刻守候”	州立农保
“我爱上了邦迪”	邦迪创可贴
“捎上一桶鸡”	肯德基
“有史以来最原汁原味的碳酸饮料”	胡椒博士
“令你绽放笑颜”	斯宅德士医疗贴片
“感受自由”	百事可乐

这些广告显然都很引人注目。但是，绝大多数广告语——可能高达99%——都未能达到广为人知的地步，也没有成为美国人日常用语的一部分，因为它们缺乏创意，不够简明，或不具备相关性。你记住了儿时或去年听过的一句广告词，同时却很可能忘记了上百条其他广告词，因为它们没有用有效的语言或朗朗上口、经久不忘的曲调。

说来奇怪，企业放弃大获成功的广告词，代之以并不成功的新广告词，这屡见不鲜。应该找人去问一问通用电气的企业高管和各大广告公司的营销专家，2002年的时候，他们觉得用“梦想启动未来”代替“我们带来美好生活”（在美国人中间的识别率为39%）有什么好处？前者的识别率仅为区区5%。诚然，梦想在21世纪至关重要、不可或缺，但在日常生活中实现梦想却更为重要。想想看：在梦想未来的公司，与致力于改善你本人未来生活的公司，你更佩服哪一者？

“成就你自己”无疑是世界上最著名的广告语之一，美国军方为何要

放弃这句广告词，而代之以颇为古怪、毫无励志效果的“一人之军”？尤其是，根据定义，“军”指的是不止一个人。像军队这样的机构想赋予其职责以独特的个性化色彩，这固然情有可原，但绝非可信、可靠的卖点。

汉堡王于1974年设计的广告词“我选我味”非常成功，却为何要代之以“顶呱呱的汉堡”（1978年）、“汉堡王小镇”（1986年）和“皇堡说”（2001）这些过目即忘的广告词，最后又在2004年换回了“我选我味”？就快餐业或业内人的自称“QSR”（快速服务餐厅）而言，赋予产品个体化、个性化的特征确实非常重要。

商务语言的成败以收入和股价衡量。在政界，成败则是在大选日定夺。在商界，有效的话语就是打通销路的话语。在政界，有效的话语则是赢得民心的话语。但二者的共同点是真正令人难忘、永不过时的语言。

在很罕见的情况下，伟大的语言甚至能在说者生后传诵不绝。

伟大的语言推动种族隔离的废除（“我有一个梦想”）……

重燃希望（“唯一值得我们恐惧的就是恐惧本身”）……

激励一代人（“不要问国家能为你做什么，而要问自己能为国家做什么”）……

鞭策人们的个人责任感（“改变世界，从自己做起”）……

结束独裁（“戈尔巴乔夫先生，拆掉这堵墙”）……

编织梦想（“有的人看到实际发生之事，询问为什么，而我却梦想着从未有过之事，质问为何不行”）。

如果一笑可以倾城，优秀的语言则只消寥寥数语即可改变历史。古往今来，所有伟大名言的一个共同点就是鼓舞人心、立志高远的口吻：每一句都积极向上、令人振奋，号召人们行动起来。它们写出来、说出来，就是为了升华灵魂，触及我们内心深处的情感。

但并非所有令人难忘的话语都能在政治层面取得成功。虽然本章大部分篇幅所写的都是出类拔萃的语言典范，但也不应忽视那些适得其反的败笔。实际上，在过去50年最令人难忘的政治语言中，其中有些最终对说出这些话的个人造成了不小的伤害。

有两个例子立刻浮现在脑海里。

约35年前，理查德·尼克松说出了“我不是骗子”这几个字，从而在公众心中印证了他确实是骗子的印象。他违反了政治沟通的基本原则：千万不要在反驳中重复别人对你的批评。时至今日，即便是基础公民知识考试不达标的大学生，多数也知道这句话出自谁之口。

更加发人深省的是另一则故事。在这则故事中，由一次演讲引发的一个词困扰并最终葬送了为应对水门事件而上台的总统。我指的当然是吉米·卡特及其著名的“信心危机”演讲。这次演讲发表于1979年夏，你们多数人都称其为“忧患演讲”。尽管发表于30多年前，其中可供参考的语言禁忌反例却要多过我一生所见的任何一次演讲。

由于经济失控、通胀加剧、石油短缺，卡特的支持率暴跌，美国人的耐心丧失殆尽。悲观情绪、怀疑言论和显而易见的民愤弥漫全国，以民调专家帕特里克·卡德尔为首的卡特顾问正确地推断出，他需要在全国电视台上发表讲话，正面回应公众的失望情绪。

卡德尔说：

真正令我感到忧心的是，我们实际拿到的（民调）数据首次显示

出，人们不再相信美国的未来会和现在一样好。这令我大为震惊，因为这非常有悖于美国人的性格。

用“忧患”一词来形容全国情绪的人是卡德尔，不是卡特。于是，根据民意调查员的调查与建议，卡特蛰居戴维营，参加了可能是历史首创的政治“民意听取会”。其间，来自各行各业的美国人步行65英里，来到总统的山顶度假地，参加大致相当于一期十日焦点小组的活动。卡特的问题在于他听得太用心了，接受了所有负面内容，却过滤掉了所有的希望。于是，他最终所发表的演讲反而令所有人更加意志消沉。

他首先提醒美国人，他立誓要做“对你们的痛楚感同身受”的总统。如今，这句话被永远地算在了比尔·克林顿的名下。但随后，演讲内容却急转直下，他谈到“美国的精神危机”，同时在政界开了先例——从此但凡是对公众很重要的领域出现衰退，人们就会称之为危机。他谈到我们何以不再是“信选票不信子弹”的国家，美国的军队不再“所向披靡”，经济不再“像美元一样坚挺”。在美国历史上，从来没有一位总统像他这样在一篇演讲中抨击了美国的所有建制根基，但令听者彻底咋舌的还要算是他对美国价值观的直接抨击：

在这个曾以工作勤奋、家庭稳定、社区团结、信仰上帝为荣的国家，如今却有太多人总是在崇尚自我放纵和消费。对人的认同不再取决于一个人的所作所为，而是取决于其所拥有的财产。

自儿时听过以后，我第一次重读这篇演讲，读罢连我都会觉得意志消沉。演讲通篇都在讲述绝望与失败，在那一晚之前，美国人从未听过他们的总统发表这样的言论。虽然他本人承担了部分责任，但美国人所听到的信息却是，错在美国。（记住，重要的不在于你说什么，而在于人们听到了什么。）这篇演讲没有提醒美国人，敢于梦想的美国人能成为什么样的人，却揭示了他们在美国历史上这一尤其黑暗的时期所表现出的真实面目。忧患演讲没有呼吁美国人的抱负心，却喋喋不休地斥责他们的忧虑与不安。它消极抑郁，而不是积极向上，它告诉我们不要再

做白日梦，要脚踏实地，看清楚我们有多么严重地走上了歧途。

但美国人对这次演讲并不领情。在其后几周里，举国上下一致同意，美国人毫无过错，问题实际出在白宫的当权者身上。卡特的支持率和总统之位基本上已经毁于一旦，他显然不懂得有效沟通的第七条法则：言有所冀。他从未意识到，在瓢泼大雨中，怀着风雨过后必见彩虹的坚定信念一笑而过，要好过愁眉苦脸地抱怨天气。美国民众则发现，无论忧患与否，他都不是能带领他们走出风雨的称职人选。卡特批评弱点，而没有弘扬优点，这暴露了他本人的严重缺点。结果，美国选民将总统头衔颁给了乐观向上的罗纳德·里根。

尼克松、卡特和政坛层出不穷的跟风之辈付出了惨重代价才明白：你所说的一切蠢话，或所做的一切蠢事，都可以且一定会令你作茧自缚。归根结底，政客往往会成为自己最大的敌人，但也有不少帮凶。记者在政界，就像科沃基恩医生在美国退休者协会大会上一样不受欢迎。谈到葬送政治生涯的难忘语言，话虽然是政客本人说出口的，大做文章的却是媒体。政治幽默作家比尔·马厄恰如其分地评论道：

我看到安德莉亚·米切尔的节目……在讨论辩论，她说："唉声叹气的戈尔、满头大汗的尼克松、露出倦容的布什，这些令人惋惜、自然流露的时刻有时却是选民记得最清楚的时刻。"于是我想，没错，他们记得最清楚，是因为你们这些媒体该死的在一天24小时循环播放！所以他们才记得最清楚！这不是选民做出的（选择），而是媒体筛选出来的内容。媒体筛选出来几个片段，反复播放。然后人们会觉得："好吧，戈尔叹气了，他要完了。"

2004年的迪恩之吼就是绝佳的示例。这段视频多次播放，成了他参选过程中的决定性时刻。最终，令他一败涂地的是不断的重放，而不是这件事本身。

一般而言，政治并不适合传诵不绝的语言，因为美国人其实并不喜

欢政治。我们记住了少数几次精彩的政治演讲，是因为它们鼓舞了我们，或是因为电视不断地重放，但演讲稿撰写人呕心沥血写出的竞选语言和国情咨文却几乎次次都被人遗忘，因为我们情愿去记别的东西。

继续讲适得其反的败笔。最受非议的总统竞选口号非“捍卫自由的极端主义”莫属。在1964年的总统竞选中，亚利桑那州参议员及共和党总统候选人巴里·戈德华特以此自居，最终在与时任总统林登·约翰逊的竞争中败北。在旧金山的共和党全国代表大会讲台上，戈德华特参议员在接受提名时说出了这句话，原话读起来有点莎士比亚戏剧的味道：

我要提醒大家，捍卫自由的极端主义并非恶。也请允许我提醒你们，在对正义的追求中有所保留绝非善。

重要的在于人们听到了什么，而不在于说者初衷为何，以上就是绝佳的示例。在理论和学术的层面，戈德华特的声明完全站得住脚。但这并不重要，因为戈德华特的原话完全不是人们所听到的内容。戈德华特以为自己提出的观点是坚定而不可动摇的自由宣言，这在总统竞选的语境下太过罕见。对手却将他描述成手指按向核武器按钮的极端主义者，而且他表面上也自称为极端主义者——实际使用了这一颇具争议的词语，从而用自己的语言加深了这种形象。

但事情至此尚未结束。戈德华特在语言上犯了疏忽的错误，约翰逊总统的媒体团队却对此大做文章。该团队以创作天才托尼·施瓦茨为首，极为激进。虽然算不上是难忘的“语言”，约翰逊的团队却制作了有史以来最令人难忘的电视广告之一。一名金发的小女孩坐在旷野上一边将一朵雏菊的花瓣掰落在地面上，一边缓慢地数花瓣。当她一边数一边抬起头露出疑惑的目光时，镜头突然定格，缓缓地放大她的面庞，她的声音被一个正在倒计时的冷漠男声取代。数到零时，蘑菇云占据了整个屏幕，此时插入了约翰逊总统用令人不寒而栗的声音朗读的旁白：

这些就是代价。是创造一个所有上帝之子都能活下去的世界，还是

步入黑暗。我们必须彼此相爱，否则便难逃一死。

一位播音员总结道："11月3日，请为约翰逊总统投票。代价太高，不可闭门不顾。"

这则广告始终未提"极端主义"一词，也没有提及戈德华特，它仅仅是怂恿听者自己将戈德华特所说的话和广告暗示的后果不安地联想在一起。"雏菊"广告只正式播放过一次（但在多个全国新闻节目中反复重放过），便立刻引起了一片哗然，所以很快便被竞选团队撤回。戈德华特的正式竞选口号是："在你心里，你知道他言之有理。"却被一些徽章戏仿为："在你心中，你知道此人已疯。"约翰逊从来没有让对手有机会在全国辩论中为自己辩解，结果是戈德华特惨败。

这一个词——"极端主义"——影响之深远、声音之响亮，超过了1964年总统竞选期间的其他一切言语或行为。无从辩解，也没有机会听到修正声明或事后澄清。就像劲量兔如今已经成了运动不停的象征，戈德华特也坐实了极端主义化身的形象，而极端主义不得人心，历来如此。每一名民选官员骨子里都明白——主流思想才是合适的立场。

然而不可思议的是，在1994年大获全胜后，共和党重蹈覆辙，将他们在国会的上位称为"革命"，用浮夸的辞令谈论"重塑西方文明"。实际上，但凡有候选人或政党提及文明一词，都要知道他们至少违反了沟通的第一条（简明性）和第三条（可信性）法则。这种过火的辞令总是会引起政治风波，这一次最终造成了纽特·金里奇的失势。他堪称我们这一代人中最优秀的语言大师，同时也是最糟糕的一个。说起极端主义的罪名，共和党长期以来一直首当其冲。在2000年的总统竞选中，阿尔·戈尔总是不失时机地称乔治·W.布什为"极端分子"，或反复提及他的"危险方案"。

当然，过激的形象也会伤及民主党。虽然本书主要探讨的是语言，但有时左右结果的却是语言的演绎方式。霍华德·迪恩就是一个典型的

例子，在2004年爱荷华州党团会议的当晚，著名的“迪恩之吼”让迪恩在公众心中留下了一种无法颠覆的形象。当晚的文字转录显示，他详细而合理地列出了他在竞选活动中计划前往的州，但随后却发出了一声别的总统候选人从来没有发出过的声音，至少没有被各家电视网现场拍到过。正是这一声，带有新英格兰鼻音、纽约人重喉音、西部牛仔风格的“咿哈”，令他一败涂地。他确实遵守了沟通的第八条法则（视觉化），只是效果适得其反。观众想象了迪恩州长成为迪恩总统的景象，这令他们感到恐慌。

令人难以置信的是，极端主义的形象与迪恩对各项议题的实际立场或执政业绩并无关联。媒体界的许多人士热心地反复指出，至少以佛蒙特州的标准来看，迪恩并不是一位左翼倾向明显的州长。以其职业生涯的多数客观标准衡量，约翰·克里实际上要比迪恩更偏向于自由派。[注]但迪恩的形象、措辞、态度显然不像性格坚忍的克里那样有所克制，更为轻佻。印象就是一切，而迪恩发出的那声吼叫听起来很过激，所以缺乏总统气派。2004年留下的不少视频片段是每个选举周期都要拿出来重放的，这就是其中之一。

逐个分析这些在语言上自食其果的著名案例之后，你很容易就会认为，多数政客都是注定要祸从口出的，注定要在最公开的场合说出一些话，令最坚定的支持者听来也会忍不住扼腕叹息。但如果遵循有效沟通之道，如果本章的案例确实能告诉我们一些道理，那就是无效的语言是可以避免的。政治人物不必因出言不慎而被公众冷眼相待，孤零零地走上绝路。诀窍在于从听众的角度来把握每一次沟通的机会，并且始终都要准备好一句确实优秀的金句。如果说绰号重要是因为有助于我们对政客进行分门别类并加以记忆，金句不可或缺则是因为能改变人们的观念。美国人投票所依据的是短促的政治宣传片段，这些片段一般长度为7~10秒，夹在本地新闻的追车报道和熊猫生崽的最新进展之间播出，而不是公共事务电视台播放的冗长纪录片《通往白宫之路》。在我们于2000年大选日当晚所做的调查中，一千名选民中没有一人读过当年的两

党党纲。

几乎每一次总统辩论的胜负都不取决于辩论内容，甚至也不取决于风格，而是取决于引起公众注意、反复重放的几个字或一句话。1976年，杰拉尔德·福特在与对手吉米·卡特的辩论中，声称波兰并不受苏联统治，这终止了他在竞选中势如破竹的表现，很可能也葬送了他的竞选大局。1980年，是里根对卡特说出的口头禅“你又来这一套”引起了公众的遐想，削弱了卡特严厉抨击的效果。1984年，里根再次不失时机地对对手沃尔特·蒙代尔讲出了金句，“在这次竞选中，我不会拿年龄做文章。我不会为了政治目的，利用对手年轻、缺乏经验的缺点”。这令其原本低迷的辩论表现大为改观。

但在所有辩论金句中，或许堪称最著名的一句却并非出自总统候选人之口。1988年的民主党副总统候选人劳埃德·本特森对对手丹·奎尔讲出了一句看似即兴的抨击之词，是划时代的经典，不仅永载史册，也会永远成为沟通课程上的必修案例：“参议员，我同杰克·肯尼迪共事过，我认识杰克·肯尼迪，杰克·肯尼迪是我的朋友。参议员，你可不是杰克·肯尼迪。”奎尔无言以对，这令他的政治形象与命运板上钉钉。一名喜剧演员揶揄道：“玛丽莲·梦露在与丹·奎尔做爱之后说了什么？‘你才不是杰克·肯尼迪。’”(注)

如本章所写，尖锐的语言拥有难以估量的威力，但草率出口的金句也拥有无穷无尽、辛辣无情的破坏力。成功、有效的信息——在合适的语境下提出的词汇与语言——都有一个共同点。它们就像骑自行车或系鞋带一样，铭刻在我们的脑海中，挥之不去。它们不仅有沟通和教育的作用，不仅能让我们交流想法，也能督促人们行动起来。有效的话语就像催化剂，鞭策我们从沙发上站起来，走出家门，去有所作为。如果能重视人们听到的内容，而不是一心专注于自己想表达的内容，沟通者不仅能引起人们的关注，还能维持关注度。

1. “让我们离开这儿吧。”是所有好莱坞电影中最常见的台词。据Filmsite.org统计，自20世纪30年代末到70年代中期，平均每84%的片长至少用到一次。话虽如此，值得赞扬的是这些难忘台词的作者，而不是念台词的演员。——作者注

2. 如果按照罗伯特·夏皮罗的方法来，“如果戴不上，你们必须宣布他无罪”这句话根本不会成为公众词汇。辛普森案中这句最令人难忘的辩护词是由约翰尼·科克伦说出口的，但这并非即兴之言。实际上，这甚至不是他本人的话。这句话由辛普森辩护团队的另一名律师杰拉德·尤门为他所写，而夏皮罗很讨厌这句话。“我刚开始听到这句话时，心想：‘哦，上帝啊，我不喜欢。’这可不是我能心安理得说出口的话，但由科克伦来说却很奏效。”——作者注

3. 冒着失去竞争本月最佳保守派图书资格的风险，在此还要提一下，Shit一词还出现在1973年7月10日的《纽约时报》上。在公布的“水门事件”录音带转录版本中，尼克松说：“对于发生的事，我屁都不在乎。我想让你们把这件事拖延下去，让他们引用《第五修正案》，掩盖过去，怎么样都行。”但该词没有出现在随后有关该录音带的新闻报道中。——作者注

4. 在影片中，卡拉汉警官面对餐厅里劫持人质的歹徒，冷冰冰地说出了这句台词，以此震慑住了歹徒。——译者注

5. 约翰·韦恩，美国西部片演员，是约翰·福特所执导的影片中的常用演员。——译者注

6. 1.耐克。2.米勒淡啤。3.温迪（Wendy’s）快餐店。4.黄页。5.M&M豆。6.通用电气。——作者注

7. 从《全家福》到《莫德》《好时光》《杰斐逊一家》，李尔在20世纪70年代创作的电视剧对美国人的心态造成了极大了影响。他坚持称自己的作品只是美国文化的写照，这更多地反映了他本人谦逊的性格，而不是实事求是的描述。——作者注

8. 在右翼阵营，约翰·麦凯恩与乔治·W.布什相比，也出现了同样的情况。麦凯恩树立了异见者的名声，其支持竞选经费改革和禁烟法律的立场广为人知，这令他成了左翼阵营的宠儿。但根据各个议题的立场分别来看，从反对联邦开支到支持增派伊拉克驻军，可以说麦凯恩不论是过去还是现在，实际上都要比布什更偏向于保守派。——作者注

9. 汤姆·布罗考让奎尔阐述他作为副总统，如果有机会承担总统的指责，会推行何种措施。在回答的时候，奎尔实事求是地强调，他“在国会供职的经验不亚于竞选总统时的杰克·肯尼迪”。本特森迅速做出的回答听起来像是即兴的，但政治记者杰克·杰蒙德和朱尔斯·威特考沃在他们的优秀文章《谁的宽条纹与璀璨之星》中透露，本特森其实在一次辩论彩排中尝试过类似的句子：“你可不是杰克·肯尼迪，乔治·布什也不是罗纳德·里根。”——作者注

第七章
企业案例研究

我的语言本意就是要易于理解、清晰明了。如果说确实有主题思想的话，那就是简化、简化、再简化，让他们发自肺腑地感受这些语言，让这些语言深入他们的体肤。你必须触及人们的心灵，才能让他们内化你的信息。有太多的信息都只是机构内部的高谈虚论。

——杰克·韦尔奇

杰克·韦尔奇深谙有效话语的威力，这在美国企业界无人能及。诚然，确实有批评者指责他的直言不讳是无谓的，有时太咄咄逼人，但他的坦率广受赏识，他的业绩广受赞许。

“我利用语言引导员工以更明显的姿态去关注顾客，让他们始终努力去满足顾客需求，”他向我强调，“正因为如此，我一再重申：‘公司无法提供工作保障，只有顾客的满意度才能做到这点。’”

我问他，既然语言对于激励员工去满足客户起着如此重要的作用，企业和企业总裁为何总是用词不当。他明确拒绝批评自己曾经的同僚，但对所有阅读本书的员工，他确实有一条忠告：

在公司的重组时期，我每个月都要同助手和员工喝一次咖啡。他们会问我，裁员结束之后，他们是否还能保住工作。我让他们查看自己的通话记录，如果通话记录里显示的主要是存在购买需求的行业打来的电话，这便是能保住饭碗的良好兆头。但如果电话是为了帮我搜集数据而从企业办公室打到其他行业去的，他们的好日子可能就不多了。我给出的信息非常明确：他们的工作不是拍马屁。他们的工作是生产产品、销

售产品、有所作为。我相当清楚地表明，以顾客为中心便能保住工作，否则便不能。

商界的有效话语不仅会铭刻在你的记忆中，促使你有所行动，有时也意味着几百万美元与几十亿美元的差别。下文的故事来自企业界，其中多数我本人都积极参与过。如果你们中有人是以收入和利润定义成败的，且喜欢通过银行账户、401K账户[注]和道琼斯工业平均指数记录得失，本章便是专门为你所写。

几乎所有成功的企业沟通措施所共有的一个因素就是以积极主动的方式加以应对的决策。在如今这种反企业、疑心重、高度政治化的环境中，有一个简单的语言公式："沉默=有罪"。我亲身了解过的几个生动案例显示：

多年来，对于日趋严重的公众、社区、法律和政府质疑，沃尔玛未做回应。如今，沃尔玛发现自己在计划进驻或扩张的街区里处于被动地位，与昔日赞赏过其低价商品与就业机会的公共利益团体公开处于势不两立的状态。

2004年爆发了一场危害极大的罢工运动。在罢工爆发之前，冯氏——超市巨头西夫韦在南加州的分部——特意下令禁止店面经理同员工或顾客谈论劳工问题，从而在罢工期间乃至罢工后，引起了员工的骚动，形成了愤怒的消费市场环境，因此付出了代价。

国防承包商哈里伯顿面对公众对其会计与结算程序疑点的抗议，虽然请公关专家进行过介入并商讨过辩解与回应方式，但仍然选择未加理会。他们保持缄默可能是由于担心一旦发表公开声明，可能会对前总裁迪克·切尼的形象不利。

不论事实如何，纵然有失公允，听众将沉默视作对过失的默认，也确实是人之常情。任何抨击，但凡没有得到清晰、及时的回应，都会被

当真。

这看似显而易见，但对上市公司的公开行为所进行的分析显示情况并非如此。无论是在员工罢工、企业丑闻爆发期间，还是在季度财务报表显示业绩不佳的时候，企业对公众必须采取积极主动、前后一致、持续不断的沟通措施。无论是即将发生棘手的事件，还是已经有一场危机摆在眼前，规则都是一样的。关键词是多：与受影响的社区进行对话，宁多勿少，信息宁多勿少，对详情的介绍宁多勿少。只要措辞正确，便不存在过犹不及这种事。

那么让我们来看一下，如果简明性、简洁性、可信性、一致性、新颖性、头韵、言有所冀、视觉化、提问与语境——沟通的十大法则——在真实的沟通挑战中得到应用，情况会如何。让我们来看一看，如果沟通专家真正领会了本书的主旨，会出现什么情况：不在于你说什么，而在于他们听到了什么……

---

1. 401K，美国的一种特殊退休储蓄计划。——译者注

从“赌博”到“博彩”

一个行业通过改掉一个词（实际上只有两个字母）便解决了该行业最大的形象弱点，并转化成最大的优势，这方面的最佳案例之一就是“博彩”业，原名“赌博”业。[注]长期任职共和党全国委员会主席的弗兰克·法伦科夫在退任后，出任了美国博彩协会的主席，将他娴熟的政治与沟通技能应用到了企业界。改赌博为博彩并非他的创意，这一策略多年前便已实施。[注]但法伦科夫在一场看似简单却具有革命性的全行业重树品牌策略运动中，强化了这一措施。有了这一效果强大的名词，拉斯维加斯、大西洋城、密西西比州海湾海岸和全美绝大多数州的商业型和印第安赌场所经营的一切业务都有了新的语境。“博彩”改变了一切。

重要的是要明白，基本的产品与服务丝毫未变。老虎机未变，扑克牌未变，骰子未变，赌场的优势也未变。但将形容一种行为的词从“赌博”变为“博彩”，有助于从根本上改变美国人对赌博业的看法。

现在来讲视觉化这一沟通原则在观念转变的哪一环节上起到了重要作用。所有过去的不良联想（例如，团伙犯罪、当铺、嗜赌成性、愚蠢地挥霍财富）都不复存在，取而代之的是一种形象更加轻松愉快、无伤大雅的娱乐形式。“赌博”会让人眼前浮想起一个老头子手握一张皱巴巴的《赛马报》在赛马场所干的事，或是让人耳畔仿佛听到一个走投无路的堕落之人在哀求当铺老板多看几眼他的婚戒，或是令人感觉像是某些下流的地下赌马人在乌烟瘴气的屋子里提供服务。“博彩”则是在好莱坞主题的米高梅纽约酒店或拉斯维加斯其他任何一座“适宜家庭的度假酒店”里，一家人一起做的事。“赌博”是作恶，“博彩”则是一种选择。“赌博”是碰运气，是从事某种危险行为。“博彩”则仅仅是拿纸牌、骰子或转来转去的小球玩游戏。

恰在这次语言改革的同时，世界博彩业圣地的中心地带也在进行名副其实的形象改造。20世纪90年代曾有一段时期，拉斯维加斯的自我定位是适宜家庭、老少皆宜的迪士尼型度假胜地，且到处都是演出和景点的主题公园，“博彩”只是其中一种娱乐形式。这里没有旋转的茶杯，却有旋转的赌轮。这里没有闪烁的弹球机或街机游戏，却有叮当作响的老虎机。诚然，以儿童为主题的马戏酒店已经成立多年，但此时，从有海盗船之战的金银岛酒店到神剑大酒店及其夜间马上枪术比赛，马戏的模式在整条长街（有儿童在场时，则称为拉斯维加斯大道）都得以采纳。

短时期内，这确实获得了成功。

但正如拉斯维加斯的老艺人保罗·安卡和汤姆·琼斯以及美国最成功的一些城市，拉斯维加斯也在不断地进行复兴和革新。适宜家庭的拉斯维加斯昙花一现，但在一定程度上由于“博彩”这一贬义色彩较少的叫法，这座城市得以恢复到过去偏向于成人化的世界，同时去掉了所有的不良意味。如今，拉斯维加斯的表演比以往任何时候都要淫秽，即便是米高梅大酒店这种主流的面向家庭的酒店也不例外——其法国脱衣舞表演《女郎》禁止18岁以下人士参加。如果说20世纪90年代是拉斯维加斯的10年家庭期，21世纪的前10年就是“拉斯维加斯之事绝不外传”时期（继20世纪70年代的“我爱纽约”之后，这或许是最优秀的一次城市营销）。[注]它再次成为了为所欲为的城市，一个没有邻居偷窥、可供普通美国人纵情狂欢——哪怕只有一个周末长假的时间——的地方，因为一般的规则在这里并不适用。但这段面向家庭的插曲是这座城市——以及整个行业——演变过程中的一个关键阶段。若非从“赌博”变为“博彩”——有效的词语，这种演变以及随之而来的再生都是无法想象的。

---

1. 赌博的英文为Gambling，博彩的英文为Gaming，后者比前者只少了两个字母。——译者注

2. 20世纪70年代，华尔街已经开始接受行业更名这项语言改革措施。至20世纪80年代末，媒体开始不带嗤笑意味地认可这一术语。至20世纪90年代中期，只有华盛顿的政客还称其为赌博。——作者注

3. 1975年，纽约市正处于资不抵债的边缘。纽约市商业委员会迫切希望增加旅游收入，于是聘请威尔斯–瑞奇–葛林策划了一场营销活动，将纽约市和纽约州宣传为理想的旅游胜地。他们提出的口号：我爱纽约。广告于1977年发布，由弗兰克·辛纳屈、丽莎·明奈利和尤尔·伯连纳等纽约名人担纲主演。直到纽约市走出经济泥淖之后很久，这些广告仍然在播出，在美国文化中占据了一席之地。时至今日，30年过去了，你仍然能听到偶尔有游客会哼唱这句简单的广告词。——作者注

从“烈酒”到“酒饮”

“酒饮”（Spirits）一词的复兴与“博彩”一词的创造相似。虽然我本人没有参与其中，但这仍然值得一提，因为它在改变饮料业整体形象的过程中起到了至关重要的作用。此前，该行业一直苦于无法跻身主流、保持关注度和时尚度。“酒饮”指俗称为“烈性酒”或“烈酒”的含酒精饮料。“酒饮”是一种较为古老的叫法，过去主要流通于英国，近几年才在美国普及开来，该词来自拉丁文Spirare，意为“呼吸”。

时下，“酒饮”与“烈酒”会引起不同的联想。“烈酒”有许多负面的含义，会令人想起“纵酒”“酗酒”以及拎着一袋子加强型葡萄酒的酒鬼。相比之下，“酒饮”却会令人想起祝酒时杯盏相交的叮当声，而这种声音本身又会唤起愉快、温馨的画面与感受——人与人之间心照不宣的捧场与关系。隔着桌子与另一个人碰杯，说明你是有好友相伴的，而这种叮当作响的声音本身便象征着风雅与教养，也表明你过着有友相伴的愉快生活。这种响声比酒精本身更能赋予人们合适的心境，因为这能达到内心所向往的情感境界。人们在举杯之时，也提振了自己的精神（在这种情况下，也可说举起了酒饮）。[注]

酒饮近来还具备了另一项优势：新颖性。过去，人们想起烈酒，只能想到为数不多的几种十分老套的酒：苏格兰威士忌、波旁威士忌、威士忌、伏特加、金酒，等等，但选择很有限。诚然，某几个品牌也尝试过丰富品种，其中最著名的是摩根船长[注]和施格兰[注]的几个品牌。但作为从“烈酒”向“酒饮”转型的一部分，各个公司开始推出新的颜色、新的风味、新的调酒原料和富有异国情调的新口味。

于是，这种曾经遭人厌弃、缺乏新意、走下坡路的饮品变得新鲜刺

激起来，这令整个啤酒业岌岌可危。留意一下你最喜欢的啤酒公司，它们说不定也会推出新的用语、新的形象和更有志向的营销方式。

---

1. “精神”和“酒饮”的英文均为Spirit，此处为双关。——译者注
2. 摩根船长，朗姆酒品牌。——译者注
3. 施格兰为美国酒类公司，以金酒类产品为主。——译者注

从“银行”到“信用合作社”

在以下示例中，在语言方面所下的功夫重点在于改善形象，而不是斟词酌句。有两家小型的贸易协会负责在华盛顿代表国家及地方信用合作社发声。20世纪90年代中期，两家协会都聘请了我的公司，以对抗咄咄逼人、一掷千金、在政治上予取予求的银行游说团体，帮助信用合作社营造更为有利的监管环境。对我来说，这是一项毫无胜算的挑战。银行财大气粗，在政治上人脉很广。银行占尽了优势，唯独缺一点，就是语言。

虽然倒也不至于说“银行”是个耻辱，但这个词确实带有许多负面色彩很强烈的含义，其中不少含义都有视觉化的效果，且以其场所为核心。这个名称一说出口，人们就会设想起高高的天花板、大理石大厅、宽敞的木桌和精致的装潢，这些都是由顾客通过各种隐形收费埋单的。你在银行的广告中很少看到银行的内部，原因之一就在于此。即便看到了，也是一位和善出纳员的特写，而不是银行行长富丽堂皇的办公室。诚然，视觉化是沟通的第八条法则，但前提是视觉画面是讨喜的。然而，对于“银行”来说，事实并非如此。

另一方面，“信用合作社”之于“银行”，就像电视剧《干杯酒吧》[注]之于本地街坊的小酒吧，是做生意的理想环境和场所，你希望这样的地方不止出现在电视上。这个比喻不是我想出来的：在我们几年前所组织的焦点小组中，克利夫兰市和圣路易斯市的30名信用合作社会员为我想出了这个比喻。“信用合作社”给人以规模小、贴心、友善、关切的印象，在这里，你认识出纳员本人，出纳员也认识你。“银行”会令人想起混凝土大楼和富可敌国的万恶资本家，而“信用合作社”却会令人想起在那里——为你——工作的善良之人。银行就是《生活多美好》中的波特

先生。信用合作社则是那栋房子和借贷公司。[注]

信用合作社同样重要的另一个优势是“会员制”的概念。成为“会员”而不是“顾客”，听起来更有包容性、参与度更高、更加亲切得多。回到《干杯酒吧》的比喻，在“信用合作社”这样的地方，“人人都知道你的名字，也始终欢迎你光临”。[注]实际上，假如我是美国信用合作社协会的主席，我会聘请萨姆·马隆、诺姆·彼得森、伍迪·博伊德[注]出任美国代言人。说什么并不重要，重要的是唤起了什么样的画面。

果然，尽管银行机构疾声反对，公开施加压力，信用合作社仍然使得有利于其扩张的法规顺利获得通过。银行最后斥资数十万美元进行还击，但无济于事，它们的每一笔献金和投入反而提醒了国会议员，为什么它们的选民会青睐小本经营的信用合作社，而憎恨令人生畏的银行。

啊，视觉化的力量。

---

1. 《干杯酒吧》，美国20世纪80年代的电视剧，讲述了一个普通波士顿小酒吧里发生的喜怒哀乐。——译者注
2. 《生活多美好》是1946年的一部美国电影。在电影中，主角乔治毕生致力于帮助小镇上的人们，以自己的“房子和借贷公司”抵抗妄图接管小镇的波特先生。——译者注
3. 《干杯酒吧》主题曲中的一句歌词。——译者注
4. 三者均为《干杯酒吧》中的角色。——译者注

从“Le Rêve”到“永利度假村”

虽然最优秀的语言就像歌剧或管弦乐一样，是有音律的，但要使语言能产生实际影响，公众至少要知道其含义——如何发音和复述。如果他们不知道，或者不会，那就很难奏效。“Le Rêve”的情况便是如此。史蒂夫·永利在拉斯维加斯新开的酒店原本采纳了这个名字。该词在法语中意为“梦”，从理论上讲，拉斯维加斯最华美、最新奇的酒店取这样一个名字很理想。

然而，我在调查中却发现，人们不仅不知道“Le Rêve”是何意，也完全不知道如何发音。一个房间里召集的20个人中，大约仅有一半的人能够正确发音。这显然是个问题。

但我的市场调查显示，有一个词史蒂夫·永利很早便有权使用了，而且效果要好得多，也更加广为人知——这个词具备简明性、简洁性、可信性的特点，而且对来自全球各地的拉斯维加斯顾客来说，都有相关性：他本人的姓氏。实际上，“史蒂夫·永利”在博彩业和拉斯维加斯广为人知、深得人心，所以只要是与其名字直接相关的产品、服务或酒店住宿，人们都愿意加付一定数额的费用。于是“Le Rêve”就变成了“永利度假村”，由此创立的品牌最终大获成功。正如永利本人所言，“将这座酒店品牌化是我们所采取的最明智的策略。无论何时我走过赌场，人们都会上前来求合照或签名。这对我来说，是以前从未发生过的事。百乐宫建成后没有过，幻境建成后没有过，甚至在辛纳屈代言金砖的那些日子里也没有发生过。都是因为这个名字。”

在商界，“永利”是少数几个能令人形成良好印象的名字之一。我们一看就能认出来（有30%的人认得出来），它代表着经过认可和担保的

品质。这点也适用于“韦尔奇”“乔布斯”“盖茨”“艾柯卡”和“默多克”等人的名字。公司总裁能超越其所提供的产品，这种情况极其罕见，但一旦如此，他们本人的名字往往就是最有效的语言。“永利”发音像“盈利”，这也有一定帮助——在一个博彩业都市里，这是一项重要优势。

史蒂夫·永利如果不是豪华酒店的老板，一定会成为一流的广告经理。他的词汇量可与常春藤名校的英语教授匹敌，思维偏向于视觉化，而非语言化。他讲述了一则很有意思的故事，故事讲的是他为他在大西洋城的第一家赌场“金砖”所创作的广告文案。计划由冉冉升起的明星戴安娜·罗斯主演，但这则广告没能问世，因为就像斯特罗瑟·马丁在《铁窗喋血》中所饰演的角色所说的一样，出现了沟通上的失败。永利说：

我亲自为戴安娜写了一则广告。在广告中，她像伊丽莎白·泰勒一样带着大包小包走进大西洋城的总统套房。我自我介绍称：“你好，罗斯女士，我是史蒂夫·永利，这个地方是我管的。”然后她说：“一定要找人来照看我的包。”就好像我是行李员之类的人一样。但她露出的表情好像是在说：“噢，我不能这么做，史蒂夫，这会让我看起来很蠢——好像我不知道你是谁一样。”于是我说：“不是，戴安娜，（你以为我是行李员）是个笑料。”但他认为（这则广告）会让她看起来很蠢，像是她在对我不敬一样。我看着她，明白我在对牛弹琴，所以我说：“算了，我们拍点别的吧。”

从“如实的数据”到“准确的数据”及其他……

在安然的丑闻事件爆发后，美国的会计行业面临着数十年来最严峻的公关危机。随着安达信遭到起诉和解体[注]，五大会计师事务所变成了四大——仍然健在的公共会计师事务所需要为自己的诚实度和业务运作方式辩护，以保住自己继续营业的权利，在这方面面临着巨大的挑战。2002年春，该行业所承受的压力达到了顶峰，我在此时接手了普华永道的一个预研项目——以研究为基础，寻找并界定企业问责制所使用的词汇以及会计行业在企业责任的履行中所起到的作用。

困难时期需要真正的危机沟通词汇。我倾听了全国各地会计专家的意见，更重要的是，也倾听过了会计客户——包括世界顶尖企业的财务总监——的意见后，发现令人痛心而又显而易见的是，普华永道在前安然时代的旧语言必须废弃。其信息传达方式必须进行彻底的改造，才能适应不断变换的重点和行业责任。在为期三个月的大规模调查后，我们向普华永道提出了全面修改其自我界定方式、行业与服务界定方式的方案：

表5 财务总监与企业问责制的语言

不能说……	可以说……
如实/可信/真实的数据	准确的数据
解读	分析
责任/专业	问责
资本市场	投资者/公共利益
创新方法	原则与规定
证明	认证
经验丰富的	独立的
服务面广	回归基本业务
行为准则	内部控制与问责程序
全面的	易于理解的

其中有些词已经超越了会计行业，在后安然时代的企业丑闻环境中，成为了重要的描述术语：

“准确”的数据比如实、可信或真实的数据更为重要，因为这是对事实的陈述，而不是某些人的解释。出于类似的原因，“事实”与“基于事实的”作为描述性词语，在法律界的效果也要强于“证据”。这看似大同小异，但其中的区别却很重要。事实无可辩驳，而对于证据，人们却可以做出不同的解读。

“责任”与“专业”显然很重要，但“问责”却胜于二者，因为“问责”暗示了强制执行的意味，表明未能遵守者甚至可能遭到惩罚。如果有任何机构或领导在某些方面令我们受害或失望了，我们也希望它们恶有恶报。我们确实生活在缺乏宽容心的时代。

“证明”的效果远远不如“认证”，因为人们认为前者与人为的判断有

关，而后者则表明会有后续的具体流程或程序，同时有一定担保。

“回归基本业务”这一短语受到青睐，是因为它代表重心与当务之急都转向了最重要的业务。“回归基本业务”的方式在经济动荡或人心惶惶的时期尤其受欢迎。

---

1. 安达信会计师事务所在安然公司破产之前，一直负责其审计工作，并在安然事件爆发后受到起诉。其全球各分部为撇清关系，纷纷宣布与母公司脱离关系。——译者注

从“手机”到“综合性娱乐”

在罕见的情况下，使用有效的话语就是关注人们的恐惧心理，而非迎合他们的希望与梦想。当今的数字化、便携式、蜂窝状互动世界就是绝佳的示例。不久前，一家手机公司聘请了我们。该公司正处于收购一家竞争对手的过程之中，他们想利用这次收购重塑公众形象，除了手机服务的供应商之外，还要成为人们“可以永远信赖”“全面综合性娱乐”的“21世纪创新型传递者”。没错，这几个词无论是单独来看，还是作为整体，都非常重要。

“21世纪创新型”这样的语言既具有视觉化效果，又言有所冀，鼓励消费者去设想未来的数码便利，而不是接受现在相关领域的局限性。

“传递者”在消费者看来，要比“供应商”更积极主动，更有进取心，提高了企业的可信度，令其有别于对消费者缺乏亲和力的竞争对手。

“全面”和“综合性”这两个词出自消费者之口。个人便携设备的用户经常投诉的第二大问题是不同部件——包括服务本身——很难兼容。每一个部件都能无缝衔接的概念，解决了手机使用过程中的两大恐惧因素之一。

“娱乐”是新颖性元素。消费者不再只把手机看作打电话的工具。从发短信到听音乐，到拍照，到观看电视直播乃至电影，手机很快将集各种功能于一身，而且性能优良。

“可以永远信赖”是其他一切得以成立的根基，因为这解决了全世界所有手机用户投诉最多的第一大问题，也满足了他们的主要心愿，手机确实能用。对于消费者来说，各种新颖的花哨功能虽然能博得他们的欢

心，但并非必不可少。他们只希望自己的手机，一直能用，或者用他们的话来说，“我不想为它操心。”

这就是顾客希望且期望从服务供应商口中听到的语言。普通顾客希望他们的掌上设备能成为他们联络外界的“救命之物”。小企业的老板希望他们的供应商能提供“无忧的技术”，让他们能够集中精力处理其他的生意事务。在美国各大企业负责所有技术工作的人则希望，如果有不测发生，“我会受到保护”，以免令公司损失太多时间或资金，以免他们丢掉工作。

因此，与其向手机顾客介绍设备各式各样的优点，更明智、更有效的方式是提醒客户产品所能避免的各种缺点。能有效应对这些内在恐惧情绪的其他语言如下：

“一体化的力量。”消费者希望能简化整个流程。一站式购物；一张账单；如有差错，只有一个联系点，只有一个人需要问责。

“我们的信息必达。”这句话以及“任何设备随时随地均可传达任何内容……”都展现了坚实可靠的概念，这远远超越了联通本身。

这些案例研究为商界人士提供了更广泛的信息。坦率地说，你们关注销售与服务的语言，却没有发现或不愿承认正是你们自己的企业语言致使如今的美国人对上至经济、下至美国企业界忧心忡忡。自铁幕落下，选举制在全球普及，我们一致认定民主制是唯一正当、合法、公正、具有代表性的政府形式（不过，至本书付梓出版之时，伊拉克的形势以及哈马斯在巴勒斯坦的成功可能会动摇这一结论），但在我们的经济体制或结构内，这一点还没有得到认可。

相反，由于资本主义体制显而易见的结果就是成王败寇，且本质是持续不断的竞争，为数不少的美国人是反对“资本主义”的。20世纪90年代末，我做过一项民调。在民调中，多达1/4的选民对资本主义持反对

立场，主要原因就是美国企业界所表现出来的行为。从那以后，由于安然、世界通信公司、泰科电子的丑闻，由于玛莎·斯图尔特和理查德·格拉索(注)等总裁的傲慢态度，也由于互联网泡沫的磨灭、内幕交易丑闻和企业信誉斗士埃利奥特·斯皮策（纽约州前任司法部长及现任州长，在两个职位上都很活跃），公众对资本主义的信任与信心愈益恶化。由于本书篇幅较短，这句声讨之词看起来可能太长了，但这仍然没能概括所有令各个经济阶层的美国人感到不满的问题。如果去问普通的股东对美国企业界和大企业有何不满，准备听他们说上至少5分钟才会闭嘴吧，还要准备好擦掉你眼镜上的唾沫：美国人现在已经气到口沫横飞了。(注)而当那些看似疏远、不知情的企业总裁——资本主义文化的公共形象——说着多数美国人都感到云里雾里的话，或闪烁其词，企业信誉危机的形成便在所难免了。

在语言层面，美国企业界所应采取的第一步是不再以“资本主义”自居。诚然，如果你所面向的群体是华尔街的大赢家，该词确实有着引人关注、积极正面的感染力，因而《福布斯》的“资本主义工具”确实是一句成功的广告词，起到了宣传这本商业杂志的作用。但数千万的美国人有的自认为是社会上的经济失败者，有的确实是此类人的典型。对他们来说，“自由市场体制”要顺耳得多，也易于理解得多。

第二步是从企业词汇表中删除“私”一字。对于多数美国人来说，听到“私有”市场和“私募”发行，在他们脑海中唤起的画面是他们无法加入的私人俱乐部、他们上不起的私立学校、他们听不懂的私人笑话和将他们拒之门外的私人社区。消费者的个人隐私是好事，但私有市场却不是。

和“资本主义”一词一样，社会上有一个特点鲜明的群体不仅欣赏“私”的概念，还愿意为此多付钱。但如果是为了表达企业的公民思想或改善企业的名誉，“自由市场体制”仍然胜出一筹。例如，在我为制药行业（注意我没有称之为“产业”）所做的民调中，有2/3的美国人倾向于

从自由市场体制中接受医疗服务，而不是私立体制。只是简简单单地改掉一个词，即可引起也确实引起了公众认知的极大转变。

这引出了最后两个企业沟通的案例研究，这两个例子恰好点出了美国经济体制的要害之处。第一个例子影响了数百万参加工会的服务业从业人员，这种影响一直延续至今。第二个例子则影响了数千万股东，包括本书的多数读者。

---

1. 理查德·格拉索，纽约证券交易所前主席，后因在任期间为自己加薪而遭到起诉。——译者注

2. 我称之为市场调查的“唾沫原则”。如果人们怒不可遏，讲起话来口沫横飞，这便说明了他们的意见有多么强烈。1992—1994年，华盛顿引起的民愤便是如此，2006年，矛头指向了美国企业界，这种情况再度开始出现。——作者注

从“员工罢工”到“员工满意度”

我有不少工作都是为劳资纠纷中的企业一方提供服务，而且往往是服务业。某家连锁超市为员工提供的薪水加医保等福利远远超过了没有加入工会的沃尔玛，却仍然要经历闭厂[注]（连该公司的员工都不明白该词为何意）的命运。酒店和餐旅业难免都会受到本地罢工的拖累，这些罢工往往是恶性的，有时甚至是暴力的。对它们来说，应对罢工的最佳策略就是利用有效沟通的法则防患于未然。

企业需要认识到，它们在罢工中用以同员工沟通的语言几乎和合同条款本身一样重要。在罢工迫在眉睫的时候，沉默就是死亡。如果你想知道哪一方最有可能赢得公众的认同，答案是基本上都是与员工沟通较多、较多通过媒体发声的一方。就劳工问题而言，数量几乎与质量一样重要。

第一条语言经验是设置语境，承认多数员工从一开始就怀有反对公司、支持工会的偏见。因此，企业一方需要率先解答员工的问题，最好是以书面形式。员工往往会接受最先接触他们一方的观点，如果对方的语气很私密、热情，则尤其如此。而且，书面解释的可信度要高于口头解释。

在超市巨头克罗格、西夫韦和艾伯森的南加州子公司所遭遇的罢工运动中，工会一手把持了信息的传播渠道，因为管理层极其愚蠢地以为保持缄默是沟通的上策。在罢工中途，我们加入，协助企业进行沟通。当时，我们惊讶地发现员工对管理层的立场一无所知。具体而言，员工已经听信了工会的传言，认为他们会失去免费的医保，但实际上，管理层只是要求他们支付一小部分费用而已。雪上加霜的是，由于三家连锁

超市的管理层赞成以不沟通为沟通政策，他们不仅引起了员工的反对，也引起了周边社区的反对。由于这种缄默，员工理所当然地以为管理层“希望”用罢工来“惩罚”工会，而购物者也理所当然地选择了去其他地方购物，以惩罚那些妄图惩罚自己员工的罢工企业。这再次说明，对于身陷纠纷的企业来说，沉默=有罪。

诚然，在美国有些州，部分企业可能会因联邦和所在州的劳资谈判法规而束手束脚，但正因为如此，语境设置就变得更为重要了。工会因“代表”员工且言行几乎不受约束而占得了先机，但企业也可以提醒员工，它们不仅手握薪金大权，而且工会划到自己名下的各种福利也是它们负责埋单的，这样可以扳回一城。

预防罢工和罢工管理的第二条语言经验是要明白，沟通是一周7天、一天24小时持续进行的，而建立可信度是一个永无止境的过程。永远、永远、永远不要听任工会发声，而不立即反驳。若不反驳，任何指责都会被信以为真。

丹佛市的一家连锁超市曾面临过罢工迫在眉睫的情形。当地的工会老大（他因独断专行的行为而赢得了这一称号）不仅在私下里，也在媒体上不断地威胁管理层。然而，在幕后，管理层到每个门店与普通员工逐个沟通，及时地回应每一次抨击。有时，他们的回应非常迅速，传播也非常有效，以至于员工竟然发现管理层反而比他们的官方工会代表还要值得信赖，对他们的问题和担忧也更为关切。

第三条语言经验是超出预期。信息传达的时机非常重要。在工作岗位变动时期，让员工蒙在鼓里，会对员工的士气产生极其恶劣的影响。管理层应该力求在24小时内一对一地亲自回答员工的问题，在48小时内对工会发布的书面沟通信息做出书面的回应。员工以为对于工会的任何抨击或声明，管理层的回应都会经过慢条斯理的深思熟虑。通过缩短回应时间来超出预期可以立刻博得他们的信任。

依据我们在罢工事件中的工作，我们得以编制出具体的词汇表，一本“有效话语”词典。面临劳工运动的企业需要每周发布“尖锐的问题：真正的答案”文件，保证员工知情。为什么唯独选择这一标题？因为员工以为管理层会避重就轻，所以回答“尖锐问题”的公司便具有了优势。而“真正的答案”这一部分正是他们想听到的东西，要比管理层单纯的所谓“诚实”更为可信。

但书面的沟通仍然无法替代直接对话，有些企业称之为“圆桌会议”。我们推荐“对话”，因为该词表明环境更加随便，互动性更高，关于纠纷的“实情”可以公开讨论。分析一下过去10年中的某些大规模罢工和劳资纠纷，你就会发现管理层很少讲清冲突背后的“实情”。相反，你会听到类似“我们提出的条件何止公平”这样的言论，这不仅缺乏说服力，还有可能会给人以妄自尊大甚至令人反感的印象。但凡是处在罢工边缘的员工，都不想听到这种言论，这只会激化对立。

在运用有效话语的原则时，企业需要用具体、客观、朴实的语言与员工沟通。例如，谈到医保福利时，利用日常生活中的真实数据，以人性化和富有人情味的方式陈述公司提议为每名员工投入的费用（例如，将每周5美元的医保费用比作两打鸡蛋、两加仑汽油或一杯星巴克拿铁的价格），而不是提出个人或员工都很难理解的抽象经济观点。同理，在这个医保费用不断上涨的年代，对于企业来说，重要的是要强调企业为员工支付的费用，而不只是要求员工自付的费用。

企业所犯的另一个错误是，尽管较为温和的手段更有效，却仍然选择抨击工会领袖。我们早已了解到，谴责“工会老大”，即便事出有因，也会立即引起员工对管理层的反对。实际上，仅仅是该词本身就会令员工认为你惧怕、不尊重或怯于工会。这种语言在政治竞选中不会成功，在劳资纠纷中也毫无胜算。

如果抨击在所难免，对于管理层来说，在工会“领袖”和工会“成员”之间划清界限至关重要。若不明明白白地划清界限，企业沟通最终

一定会适得其反，冒犯企业本想说服的人。

在劳资纠纷中，有三则至关重要的声明能帮助管理层定下基调，这些声明具备优秀沟通手段的简明性和简洁性特点。

第一则言有所冀：

“我们支持员工，也支持工会。”

第二则运用了语言的反问法则，利用了员工对工会实际目的和事情走向的疑虑与担忧：

“你所缴纳的会费是否值得？会费实际花在了什么地方？工会是否在关注你的需求和你的心头大事？”

第三则运用了个人相关性的法则，同时降低了工会的可信度：

“在罢工中，两败俱伤，但工会领袖却照领工资。这对你们来说真的公平吗？”

如果相对于工会成员来说，工会领袖领取的是巨额薪水——多数工会领袖都是如此，这句话会更有说服力。

最后一则语言教训，一言以蔽之，就是多。要想赢得员工的支持，就要强调需要多发布信息、多陈述实情、多采取诚实的应对方式。

将广泛的工会意见调查所得出的结果应用到有效沟通的十大法则上，得出的就是适用词汇表，其中包含管理层在与员工沟通的过程中可用和不可用的词汇。及时使用这些词汇往往能将迫在眉睫的员工罢工化险为夷，并提高员工满意度。

适合企业的完美处理劳资纠纷语言

有优秀的工会代表致力于促进员工的利益，与他们有着长久而成功的关系。我们未必总能就每项政策达成一致，但永远都会倾听彼此的意见。但采用对抗策略的工会领袖往往是在以员工受害为代价，提升自己的地位。其实，还有更好的出路。

代表员工的人应当既不伤及他们的工作稳定性，也不忽视这些重要决策的长期影响。我们尊重工会领袖以强硬态度进行谈判的意愿，但他们也应该与我们及员工进行公开、坦诚的沟通。毕竟，这是他们分内的事。

我们愿意今天就同工会的合作伙伴坐下来谈一谈，找到对员工和公司双方都公平的解决方案。我们是带着诚意来参加商谈的，我们只求工会也能如此。

以下的合同谈判语言清单概括了可用和不可用的具体词汇与短语。这项分析所依据的是过去三年对各个经济部门近5000名工会成员的采访，但这些词汇也适用于多数领域的多数员工。在整个清单中，你会发现二三十年前好用的语言到了如今却有更好的选择：

这些语言有的必不可少，也有少数几个词与其他章节的建议相悖，这样做有非常重要的原因。

在当今公众的心目中，安心是最有效的词之一，但在如今这种经济动荡、担心失业的环境中，我们要更加重视保障。随着聘用期逐年下降，媒体关注着美国的就业岗位被外包到国外的现象，安心对员工来说，不够实在、明白。我们需要得到保障，确凿无疑地知道在需要的时候，我们仍然能保住工作，领取薪水和福利。

表6 合同谈判语言

不要谈论……	应该谈论……
安心	保障
受到奖赏	受到重视
同情	公平
承诺	尊重、责任
倾听员工	信守诺言、尊重员工
达成共识	带着诚意进行谈判
详细的合同	长期的合同
平衡	公平、常识
不要说……	**可以说……**
工会有偏见	全面披露/你们有权听取各方观点
客观	准确
工会领袖不应该以全国问题挟持本地员工	地区问题需要对症下药
工会针对企业进行罢工，所伤害的不只是企业	罢工没有赢家
如果工会选择罢工，要有合法的自由选择权	我们会竭尽所能避免罢工
员工被迫走上罢工之路是工会的错，不是我们的错	如果出现罢工，我们会竭尽所能履行我们对顾客负有的责任

受到奖赏指的是经济补偿，这显然很重要。但受到重视却超越了金钱。重视指的是老板道谢，指的是同事对出色完成的工作表达赞赏，指的是使命感与归属感。受到重视是回到旧时代，那时的员工（切勿再称

其为工人，工人指的是价值较低的工作）对老板怀有忠心，因为老板对员工负有责任感。

“全面披露”“你们有权听取各方观点”和“我们希望你们阅读细则”指的都是向人们提供所需的所有信息，以便他们能对工作、老板、工会和合同做出正确的决定。去问员工在罢工投票前的关头最反感哪一点，他们会告诉你是缺乏准确、公正的信息。在近代的合同谈判史上，我们所见过的最明智的沟通决策就是几家企业将自己的网站链接到了工会的网站上。设想一下，如果老板说他们的员工有权了解合同争议双方的观点，进行两相比较，这会有何等出其不意的效果，会产生何等的积极影响。企业已经领悟到，如果他们愿意比工会更及时地提供更多信息，并以不偏不倚的态度重新讲述工会讲过的内容，员工会首先求助于企业。如果他们看到企业提供的信息多于工会，他们会倾向于支持企业的立场。

---

1. 闭厂即停工，是厂主应对罢工的一种方式。——译者注

从“企业问责”到“企业责任”

企业如何扼杀“改革”？虽然美国人都是天生的改革者，对积极的改革怀有深刻的信念，总是响应这样的号召，或者如罗伯特·雷德福在《候选人》㊟一片中的角色所言，追求“更好的方式”，最好的应对方式就是主张改革还不如举步不前。如果变革的力量已经兵临城下，你却发现自己必须维护现状，能起效果的措辞是“无害”。

我在为一家位列《财富》500强的医保企业提供服务时明白了这一道理。这家企业有意妨碍甚至阻挠美国证交会以“股东民主”原则为名推动公司治理规定的改革，这项原则一向深得人心。我认为“股东民主”的概念，作为术语（及政策）没有实际定义却至少符合有效沟通十大法则中的五条，深得人心，以至于任何语言无论推敲得多么仔细、多么在理，都无法完成这一任务，所以我将这份工作转给了一名同僚——巴克利·卡尔森。他的方法极其别出心裁，完美地示范了应该如何应对无法攻克的语言挑战：分析构成“企业民主”的各项价值，然后从语言上逐一反驳：

诚然，根据美国证交会对“股东民主”的定义，个体投资者在名义上增加了发声的机会。但股东也认为这会降低企业的反应速度，令企业更加难以针对市场的竞争与变动做出迅速的反应。有效的回应语言有：“丧失灵活性”“延迟反应时间”和“无谓地束缚管理层的手脚”。

诚然，“股东民主”更加有利于质疑董事会的决策，尤其是有关公司高管薪酬的决策，也有利于对个人和整个董事会进行问责。但股东担心外人或异见者会借此质疑董事会做出的每项决定，从而造成严重破坏。有效的回应语言有：“不稳定性增加”和“制造企业混乱”。

诚然，“股东民主”令一小部分股东得以更加积极地参与到公司事务中。但股东知道这将增加职业破坏分子乘虚而入、破坏公司的可能性，就像迈克尔·道格拉斯在奥利弗·斯通的卖座影片《华尔街》中对蓝星航空的所作所为一样——以员工、顾客和长期股东的利益为代价，为自己牟取暴利。有效的回应语言有：当前争论中最有影响力的首要语言，“企业责任原则”。

“股东民主”在纸面上和理想的环境中看起来不错，但一旦分析过后果，深究过其他后果，编写出一套语言予以回击，人们便会发现它只是金玉其外。因此，对于“股东民主”的回应就成了“企业责任”。由《财富》500强企业组成的联盟用上文提及的语言和示例，成功推翻了美国证交会的行动。

这一示例所取得的成效鲜活地证明了，无害原则仍然适用于华尔街和国会山。同理，“意外后果”的语言也是维护现状的有效论点——对更有见识的听众尤其有效。当然，倘若你真的发现自己处于这种状况，千万不要直接说你在维护现状。如此直来直去会令听者认为你“僵化死板”而不是“随机应变”，“向后看”而不是“锐意创新”，“保守”而不是“果敢”。

在用有效话语重塑产品、企业乃至公共政策形象的企业案例中，这些只是沧海一粟。它们都有一个共同点：使用至关重要的沟通法则，明确以目标听众——顾客——为重。简单地修改一下词句、定位或语境便可以重塑消费者的信心，令产品或品牌焕然一新，这着实不可思议。固然，这听起来简单，但聪明的语言在美国企业界仍然很少得到应用，并不是常见情况。

---

1. 美国20世纪70年代的政治题材电影。——译者注

第八章
政治案例研究

我们的主要义务是不要误把口号当对策。

——爱德华·R.默罗

等到“与美国签约”把我们的几名候选人拉下台——这免不了会归咎于此，所有人都会怪罪到创作者头上：弗兰克·伦茨。

——共和党民调专家托尼·法布里齐奥[注]1994年10月28日

“死亡税。”

“能源开发。”

“机会奖学金。”

“保留、加强和简化医疗保险。”

社会保障“个人化”而不是“私有化”。

事实上，这些词有些并不是我创作的，但我确实积极地推动了这些词在华盛顿乃至全美的普及。但有一个我参与过的语言项目在其中尤为突出。时至今日，我最著名的成就是为“与美国签约”担任民意调查员。人们向我提得最多的一个问题是：“为何要称之为签约？”真正的答案是，因为其他选择都被排除了。

“方案”听起来约束力不足，而且我们都知道即便是最完善的方案也

不会有好下场。

“承诺”难免会被打破，政客的承诺尤其如此。

“诺言”总是无法兑现。

“纲领”的政治意味太浓。

“宣誓”含有法律意味。

“誓约”暗含了宗教色彩（比尔·克林顿在1992年的总统提名讲话中使用了“新约”主题）。

所以为什么是签约？导火索是1994年初众议院共和党在马里兰州索尔兹伯里市召开的年度静修会。只有两名非党员的“党外人士”受到了邀请，我是其中之一。我要向与会的110名国会议员做陈述，任务是让他们真正醒悟到现实情况，认识到虽然他们批评克林顿总统在位第一年的政绩，令其支持率有所下降，但同时也令共和党更加不得人心。我的手下负责制作视频和图表，用数据证明老大党确实陷入了困境，但当天下午的一场暴风雪导致所有通往该市的路都被封了，所以我只能单枪匹马面对议员。由于没有直观的资料缓和我的陈述语气，我就像猫捉耗子一样对他们不留情面。在近一个小时的时间里，我痛斥他们未能理解美国人、与美国人沟通、对美国人的心理感同身受、倾听美国人的心声。气氛很不愉快，我的话也说得很难听。完毕之后，全场鸦雀无声。后来，几位议员建议我向得克萨斯州国会议员汤姆·迪莱道歉，我当众极力反对他的策略主张（对于我所做的语言工作，迪莱后来成了支持者）。初入国会的加州代表——“公爵”兰迪·坎宁安——捶了一下我的肩膀，似乎在说：“再加把劲儿，小伙子。”

但令我印象最深的却是次日清晨，在陪纽特·金里奇散步的短短10分钟内，我向他控诉共和党根本没有取悦美国大众的意愿，我们看透了

政治和政客，所以所有传统用词和称谓的可信度都不合格。我提出，任何全面性纲领的面貌、用语和实际内容都必须有别于以往的任何先例。他听完并基本表示同意后，转过头来问道：“好吧，如果我们今年确实采取不同的方法呢？如果我们向美国人提出的纲领不仅鲜明地强调了我们的原则，也强调了具体的实施方案呢？”第二个星期，深谙沟通之道的共和党领导层高级助手克里·诺特提出以“签约”一词来描述纽特的设想，历史从此铸就。

这就是“与美国签约”的诞生过程，几乎每一名共和党众议员都签署了这份简单的文件，共和党因此40年来首次当选多数党。在投票日前的关键几周，“签约”成了信息要旨。由于表述巧妙，但凡有所了解的人，最后都支持了这份文件——共和党的所有事业都因此水涨船高。金里奇明白当时的竞选专家所不理解的道理——让美国选民去梦想有一项积极的议程在应对他们关心的问题，有人肩负着让这些议程得到实际推行的责任，这样他们就会投票支持。他本能地明白美国人会投票给梦想家，因为他们本身也喜欢心怀梦想。

了解“签约”的成文过程和原因，能说明政治领域的有效语言是如何创作的。

首先是标题。在早期的概念测试阶段，该文件的实际标题为“共和党与美国签约”。我违背老大党民调同僚的意愿，让金里奇删掉了标题中的“共和党”，因为我从民意调查中了解到，当——且仅当——以思想或理念而非政党和党派为卖点，数百万的无党派人士和保守派民主党才会转而支持老大党。我知道，共和党文件的标签会有损于签约的可信性。实际上，自20世纪80年代以来，“保守主义”一直比共和党受欢迎，自称是“保守派”的美国人要多于自称“共和党”的人。[注]我认为，如果是“共和党签约”，数百万的潜在支持者根本连第一句话都懒得看。但如果是“与美国人民签约”，他们会保持开放的心态。

老大党的体制内民调专家强烈反对，甚至不惜在媒体上破坏文件的形象和实施。经常为保守派共和党服务的民调专家约翰·麦克劳克林控诉称，不在“签约”的标题中使用“共和党”，让“民主党人可以代替我们对文件做出阐释”。麦克劳克林主张对民主党的策略进行全面抨击，这种做法在一次又一次的竞选中屡试屡败。

“由于‘签约’，我们处于被动地位。”他说。

他未能理解或至少并不赞赏的一点是，虽然民主党在疾声痛斥“签约”，但他们的批评不仅过目即忘，实际还造成了适得其反的效果。政治的各种负面内容与党派纷争令公众不胜其烦，他们在寻找其他途径。虽然，实际文件的全文及宣传广告多次提及了“共和党”，标题却删掉了这一部分。

关于“签约”，我们在整个过程的初期便发现，若想政治文件真正具有可信度，真正代表一反传统的做法，它必须具有法律约束力，或至少令人感觉如此。“签约”听起来的效果是，签署方，即民选官员本人，必须遵守合约，不然后果自负。在我组织的焦点小组中，选民提醒我，根据定义，每份签署的“合约”都包含执行条款。因此，我虽然算不上是律师，却在文件末尾写了一条：“如果我们违反合约，将我们赶出国会。我们说到做到。”关于这点，不为人知的故事是，我原本所写的执行条款是：“如果我们违反合约，我们将不再谋求连任。”纽特否决了这条，因为他认为议员绝不会签署如此激进的承诺。他说得没错。单单是提到选举的惩罚措施，就已经令几名议员感到愤愤不平了。(注)

批评者总是把名字叫错，称其为“为美国签约”，后来又称其为“对美国签约”（就好像老大党要雇用托尼·索普拉诺的暴徒袭击全体公民一样）。真实文件中的关键词——与——有互惠、尊重和公平交易之意。民主党故意（且往往是恶意地）混淆标题，这种行为是有意而为之，但这并未阻止共和党强调这一文件代表了与选民进行的、前人从未曾尝试

过的合作——让美国人民的利益高于众多特殊利益团体，从而创造公平的环境。“与美国签约”中的“与”虽然是个小小的细节，却至关重要。

下文是文件原文。1994年9月27日，仅五周后便是历史性的选举日，除两人之外，所有的共和党现任国会议员均签署了这一文件，由你们来决定这一议程是否值得支持与投票。

---

1. 我从来没有将创作签约的功劳揽在自己名下，这显然是由纽特·金里奇领导的团队共同努力的结晶。但法布里齐奥等数名体制内的老大党民调专家发声反对签约所体现的策略，认为老大党会因此失势，在选举前妄图公开将发起签约的帽子扣在我头上。在共和党取得压倒性胜利，并因此时隔40年再度成为国会的多数党之后，这些行为最终反而有利于我。——作者注
2. 另一方面，“民主党”却远远多于自诩“自由派”的人。因此，共和党人淡化自己的党派身份而渲染自己的思想往往效果更好，而对于民主党人来说，提自己的党派身份要好过讲自己的自由主义思想。自称“自由派”的人相对较少，这是乔治·莱考夫等人强烈主张将“自由派”更名为“进步人士”的一个原因。“进步人士”不仅没有多余的负面色彩，还有“进步”之意，因而有前瞻性。——作者注
3. 我还想加入另一则执行条款，在预算达到平衡之前，公开拒绝为议员涨薪。纽特也否决了这条，因为担心议员的配偶会公开反对。——作者注

与美国签约

作为众议院的共和党议员和谋求加入众议院的公民，我们不仅提议改变众议院的政策，更为重要的是，也将重建人民与民意代表之间的信任纽带。

因此，在这个官方闪烁其词、故作姿态的时代，我们反其道行之，提出一项国家复兴的详细议程，一份不加限定性附则的书面承诺。

在40年的一党专政之后，今年的选举提供了让众议院多数党易主的机会，新的多数党将改变国会的运作方式。这一历史性的变革将结束过于庞大、过于高压、公款开支过于草率的政府，由此会开启一届尊重美国家庭价值观、与美国家庭拥有同样信仰的国会。

就像首位共和党总统林肯一样，我们的目标是用行动“伸张正义，矢志不渝，因为上帝让我们看到正义”，并重建国会的责任感，结束周而复始的丑闻与耻辱。最终，让我们所有人再次为自由人民的自主治理方式感到自豪。

在第104届国会的第一天，作为新的多数党，共和党将立即通过以下重大改革，以恢复美国人对政府的信念与信任：

第一，规定适用于全国其他人民的所有法律也同样适用于国会；

第二，选择一家大型的独立审计公司，对国会的浪费、欺诈或滥用职权行为进行全面审计；

第三，削减众议院委员会数量，并将委员会的职员人数削减1/3；

第四，限制所有委员会主席的任期；

第五，禁止在委员会进行代理投票；

第六，规定委员会会议必须向公众开放；

第七，规定任何增税方案均需获得3/5的多数票，才可通过；

第八，通过实施零基预算法[注]，保证联邦预算的会计诚信。

此后，在第104届国会的前100天内，我们将向众议院提交以下法案，每一项法案均将接受全面、公开的讨论，每一项均将进行明确、公平的投票表决，每一项均自今日起即可接受公众监督与审查。

1.财政责任法案：一项平衡预算/限制税收的修正案和一条法定单项否决权，以令失控的国会重新建立财政责任，要求他们像普通家庭和企业一样接受同样的预算限制。

2.整顿街道法案：一系列打击犯罪的措施，包括增加判刑实际执行率、非法证据排除规则的“善意”例外、有效的死刑规定，并削减今夏“犯罪”法案的社会性支出，以为建造监狱和增加执法提供资金，保障人们在街区内的安全和儿童在学校的安全。

3.个人责任法案：通过禁止向未成年母亲提供福利并拒绝向在接受福利救济期间多生子女的家庭增发抚养未成年子女家庭救助金，预防私生子和青少年怀孕，削减福利项目的开支，并制定包含工作要求的严格两年期规定，以提高个人责任心。

4.巩固家庭法案：儿童抚养政策的执行、以减税鼓励收养、加强父母在子女教育中的权利、更加严格的儿童色情法以及为看护老年人的家属提供税收减免，以巩固家庭在美国社会中的核心作用。

5.重建美国梦法案：每名子女可享受500美元的税收减免，开始废除婚姻惩罚税，并创立美国梦储蓄账户，为中产阶级提供税收减免。

6.重建国家安全法案：任何美国部队都将不再受联合国指挥，恢复基本的国家安全拨款，以加强国防，维护我们在全世界的信誉。

7.老年人公平法案：提高社保所得上限，目前的规定迫使老年人退出工作岗位；废除1993年的社保福利增税法案，以减税措施鼓励私人的长期护理保险，以便美国的老年人能将多年来的积蓄更多地留在自己的手中。

8.创造就业与增加薪酬法案：刺激小企业发展措施、资本收益削减与指数化、中立的成本回收、风险评估/成本—效益分析、加强监管弹性法以及无资金托管改革，以创造就业，提高工人工资。

9.常识法律改革法案："败诉方付费"法、对惩罚性赔偿设置合理限制，并改革责任法规，以遏止无休无止的诉讼。

10.公民立法法案：有史以来首次以投票决定任期限制，以公民立法委员取代职业政客。

此外，我们将命令众议院预算委员会向议员席报告。除上述法规具体包含的预算削减措施之外，我们还将致力于进一步节约预算，以确保联邦预算赤字少于未制定以上法案的情况。

在寻求公民同胞对改革的授权之时，我们尊重他们的判断，特此签署"与美国签约"，以示承诺。

让我们来简要分析一下这份文件。首先，为什么是十条？因为人们习惯看到事物分十项列出：十诫、公告牌排行榜的十佳唱片、戴维·莱特曼的十佳排行榜，等等。当然，三项的例子也很多，所以分三项列出的说法也有一定的可信度——说书人和独角喜剧演员早已深谙所谓

的“万事皆三法则”——但要做到充实、全面，十条的篇幅才够长。

“签约”保证在第一天就有所行动，承诺“规定适用于全国其他人民的所有法律也同样适用于国会”，这样的承诺非常引人注目。文件这样开头，是因为许多美国人一旦发现以往的情况并非如此，会明显感到震惊和愤慨。“签约”还承诺在新一届国会的首日进一步对国会进行多项内部的程序改革，这一波初始动作意味着公众能看到立竿见影的变化。

但为何议程中的剩余十条要在100天内完成？原因有两个：其一，这是一段可测、有限的时间，选民（美国人民）因而可以对当选议员进行问责；其二，这迫使当选议员（共和党人）快速而高效地完成任务，以向选民证明，他们做出了正确的决定。百日誓约制造了类似倒计时的效果。当然，纽特·金里奇作为历史学家，还想到了富兰克林·罗斯福著名的百日新政。金里奇知道新官上任三把火会让老大党的执政取得开门红。不同于参与该项目的其他任何人，他还知道媒体很欣赏有历史先例的情况，会在报道中增加对“签约”的重视程度。[注]

我知道很多人只看文件的第一条和最后一条，所以我要求将选民眼中最重要的两项提案放在“签约”的开头和结尾：平衡预算修正案和任期限制。对其中一条——减税，我积极要求将内容讲述得含糊其辞一些。所谓的“美国家庭享受减税”条例，在实际的“签约”文件中亦称“重建美国梦法案”，并未在《电视指南》的广告中公开详细说明减免税额实为每名儿童500美元，因为我们发现选民对此无动于衷。实际上，这反而令部分选民感到愤愤不平，因为他们认为减免税额不够多。我们的解决办法是让候选人告诉选民减免税额为每户四口之家1000美元。[注]

在“与美国签约”还有不到24小时便将付梓出版的时候，共和党的领导层请我参与终稿的修改。令我失望的是，这份稿子仍然4次提到了比尔·克林顿的名字。我全部删掉了，签约的终稿不仅没有提比尔·克林顿的名字，也没有提到民主党。终于有一个政党将以其所支持的立场界定

自身，而不是其所反对的对手。

关于“签约”，还有其他的重要语言经验和基本象征：

“签约”的实际广告刊登在《电视指南》上，广告费高达上百万美元，但也回报颇丰。这是唯一一本人们会在家里放上一周、每天打开来看的杂志——相当于有7个单独的机会可以传达“签约”及其所代表的立场。

这则广告很容易就能从杂志上剪下来。广告鼓励消费者剪下来，贴到冰箱上，以展示共和党对问责一事的郑重程度。

文件左侧从头至尾列有一份实际的清单，以鼓励选民监督共和党的进度。

广告语言经过了仔细的斟酌，所包含的词句表明他们在倾听选民，准备立刻采取行动，如“我们听到了你们响亮而清晰的声音”和共和党候选人“以书面形式宣誓将对这十项常识性改革进行投票表决”。

民主党最初的反应是感到意外，但很快升级为仇视。在选举政治领域，托尼·科埃略是名副其实的贤达人士，几年前曾任众议院多数党民主党的党鞭。他称共和党发布“与美国签约”是大错特错，因为这给了民主党具体的攻击把柄。他和他的民主党同僚不明白，公众对现状已经忍无可忍。

纽特·金里奇从一开始就知道，媒体会对“签约”怀有敌意，但就像表演柔道动作的黑带选手一样，他知道如何将媒体的力量和影响力为自己所用。他明白各大报纸多数都会刊登怀疑和批评“签约”的报道，但他也明白他们会翻印“签约”的原文，这通常刊登在抨击性新闻报道旁边的边注栏或方框内。纽特明白，多数人都会阅读易于理解、抓人眼球的十项列表，而不是用灰色字体印出来的冗长新闻报道。每一则意在批

判“签约”且包含“签约”原文的新闻，最终反而都成了“签约”的免费广告。

“与美国签约”的影响波及全球。2001年，我为西尔维奥·贝鲁斯科尼的意大利版提供了建议。意大利人非常欣赏总理与意大利人民签约的创意，而贝鲁斯科尼比众议院共和党更进一步，在其中的执行条款中承诺，签约文件所列的五条至少会颁布四条，否则他将不再谋求连任。他所承诺的不仅仅是对这些条款进行投票表决，他所承诺的是成功实施（在美国，众议院共和党对“与美国签约”每一个条目都进行了投票表决，但有几条未能立法生效）。他在大选日的48小时前，亲自签署了文件。赢得选举后，他举起签约文件，志得意满地在空中挥舞。

尽管做出了承诺，发表了声明，贝鲁斯科尼却未能履行与意大利人民签署的条款。意大利人表示同意：他于2006年落败下野。

尽管贝鲁斯科尼未能善始善终，“与意大利签约”在其2001年的竞选中所取得的政治成功仍然表明，优秀的语言和强有力的符号象征举世通用。有过“与蒙古签约”“与罗马尼亚签约”，甚至有人有意为2005年的乌克兰选举缔结契约。原因很简单：沟通法则四——可信性（在本例中，则是缺乏可信性）。政客食言是全世界的通病，而选民对政客缺乏信任也是随处可见的现象。由于这种遍布全世界的怀疑论调，承诺一词绝不应再成为任何民选官员的用词。

1994年，共和党赢得众议院选举后过了10天左右的时间，在一个周六下午，纽特·金里奇在国会大厦与约20名内部人士召开了一次秘密会议，以商讨如何讨论和通过“签约”的十项法案。在商讨期间，纽特坚持认为老大党必须取代民主党，成为富有同情心的政党，并举例称“每一名美国人”都会支持为急救室护理拨款，甚至包括为非法移民提供的护理。我回答称，美国人或许不会拒绝让他们享受护理服务，但不一定愿意向他们提供。纽特对这一区别不屑一顾，关于根本政策和实际效果，他确实没错，但在斟词酌句方面，不提供和拒绝却有着天壤之别。我对

这一议题进行了测试，果不其然，只有38%的美国人会拒绝让非法移民享受急救室护理，却有55%的人不愿提供。

虽然纽特最终承认移民政策的用词所产生的影响力不亚于政策本身，但他谈论其他几项高度敏感的议题所造成的严重后果却覆水难收。其中最著名的就是，作为受虐待儿童和无人照管儿童的替代归宿，“孤儿院”的社会价值和益处要优于“寄养家庭”。就政策而言，他当然没错，但其政治后果却非如此。他选择了在一年中的一个不恰当的时间点——圣诞节——对家庭不稳定或无家可归的儿童应该如何抚养为宜这一话题进行了充分的辩论，导致怀有敌意、有辱他形象的漫画层出不穷，将他比作吝啬鬼，更甚者，比作圣诞怪杰。由于这次时机不当、用词欠考虑的政策讨论，他再也没能挽回自己的地位。

下文将介绍其他重要但大多鲜为人知的例子，这些例子展示了沟通法则在公共政策中如何发挥作用以及在当今华盛顿的几乎所有议题中，有效的话语，和少数几个例子中的无效话语，如何得到应用。

在1995—1996届国会中，辩论最激烈的议题是医保改革。引起双方争执的语言是：降低原计划的项目支出增长率是否算“削减”？答案至关重要。在我1995年所做的民调中，我发现有高达3/4的美国人反对“削减医保支出”。但也有高达5/8的公众支持“增加支出，但要降低增长速率”，这正是共和党的主张。因此，这便成了谈论医保的官方用语。[注]

关于医保支出按照共和党的方案将增加多少，我也测试了三种不同的描述方式：

1.医保支出将在6年内从1780亿美元增加至2500亿美元（我称之为“亿到亿”方法）。

2.医保支出将连续6年每年增加6.4%（“年比”策略）。

3.医保支出将从每年每人4700美元增加至每年每人6200美元（“个人化”方式）。

三项陈述均真实无误，而且三项陈述所指代的均为同样的真实数据，但个人化方式显然最受青睐。亿到亿策略只对比尔·盖茨或罗斯·佩罗特这样的人有效果，而虽然数学专业的人或麻省理工学院毕业生或许会喜欢讨论百分比，其他人却非如此，百分比太抽象了。但通过拉近到个人层面，你可以鼓励人们将这些数字同自己的生活联系起来，确切地了解这样的益处对他们有何意义。因此，分母最小且用以描述个人的数字几乎从来都是最有效的数字。我认为，增进人们对政府项目成本及支出项目的理解，是提供信息，而不是操纵人心。

设置语境，创作清晰、简单、言有所冀的语言，帮助选民想象未来，这些都不是新鲜事。德怀特在1952年的总统竞选中，首次使用了电视这种新媒体，采用了商业广告的多种手法，将麦迪逊大道的精炼语言应用到了选战中。他的对手是过于学究气的阿德莱·史蒂文森。他在电视上出镜的大部分时间都是电视在播放他的演讲全文，大致就是用电台广播配上一张照片。但艾森豪威尔的媒体顾问罗瑟·里夫斯——创作过M&；M豆（“只溶在口，不溶在手”）、安乃近止痛药和高露洁牙膏等成功的广告——发现听众听过艾森豪威尔的演讲后，没有记住多少，因为他并不是一个能让人聚精会神的演说家。

因此，需要另辟蹊径。里夫斯同民调专家乔治·盖洛普合作，确定了美国人所关心的主要问题，设计了“艾森豪威尔回答美国”的广告。在广告中，艾森豪威尔将军听取普通美国人提出的简短问题，给出简单、精炼的答案——金句的诞生。艾森豪威尔没有去和史蒂文森比拼才智（其才智远远超过了普通选民的智力水平，以至于有人觉得他说话令人昏昏欲睡），而是转换阵地，扬长避短。最终，冗长啰唆、滔滔不绝、枯燥乏味的演讲不复存在，取而代之的是以一条条短小、灵活、难忘的金句妙语讲出的简单理念。于是，30秒的政治“广告”由此诞生，政治沟

通的面貌从此焕然一新。

这一沟通学变革的背后有战略哲学的支撑。里夫斯认为，每一则电视广告都应该聚焦于产品的“独特卖点”：令其从竞争中脱颖而出的一项特点。因此，每一则艾森豪威尔广告的内容都是候选人回答一个选民问题。当然，台词和布景都是提前布置好的，艾森豪威尔和提问者素未谋面，里夫斯在事后对拍摄片段进行了剪辑。提问者在提问时仰着头，仿佛将军站在台上，而艾森豪威尔则以仰视镜头拍摄，令他显得更加高大威武。在有些广告中，你甚至能看到艾森豪威尔的眼球在动——他没戴眼镜，在（笨拙地）读提词卡。但是，“艾森豪威尔回答美国”区区9个字寓意丰富，是与之竞争的候选人用9000字也无法言尽的。这样的做法新颖而有效。

从此以后，每一届总统竞选都要依靠越来越精妙的广告式流行语或口号，来塑造候选人的形象，以期制定辩论的措辞和框架，确定与选战结果利害攸关的议题。其中有几句口号候选人本人从来没有亲口说过，或者没有得到候选人本人的许可，但它们仍然在竞选期间与候选人产生了关联。以下只是竞选用过的一小部分口号：

表7 政治竞选语言注注

1952年	德怀特·艾森豪威尔	我喜欢艾克 （I Like Ike）
1952年	民主党	你们从来没有过这样的好日子 （You Never Had It So Good）
1956年	德怀特·艾森豪威尔	我还是喜欢艾克 （I Still Like Ike） 和平与繁荣 （Peace and Prosperity）
1960年	理查德·尼克松	为了未来 （For the Future）
1960年	约翰·F. 肯尼迪	成就伟大的时代 （A Time for Greatness）

（续）

1964 年	巴里 · 戈德华特	在你心里，你知道他言之有理 （In Your Heart, You Know He's Right） 选择，而不是附和 （A Choice, Not an Echo）
1964 年	林登 · 约翰逊	代价太高，不可闭门不顾 （The Stakes Are Too High for You to Stay at Home） 全力支持 LBJ① （All the Way with LBJ Vote, ） 就像你的整个世界都有赖于此一样，去投票 （As If Your Whole World Depended on It）
1968 年	理查德 · 尼克松	尼克松是唯一的人选 （Nixon's the One）
1972 年	乔治 · 麦戈文	回家，美国 （Come Home, America）
1972 年	理查德 · 尼克松	此刻更胜以往 （Now More than Ever Acid, ） 迷幻药、特赦与堕胎（针对麦戈文）② （Amnesty, and Abortion [against McGovern] ）
1976 年	杰拉尔德 · 福特	他将再度令我们骄傲 （He's Making Us Proud Again）
1976 年	吉米 · 卡特	换一位真正的领袖 （A Leader, for a Change）
1980 年	罗纳德 · 里根	你比四年前更富裕了吗？ （Are You Better Off Than You Were Four Years Ago?）
1984 年	罗纳德 · 里根	黎明重临美利坚 （It's Morning Again in America）

（续）

1984 年	沃尔特 · 蒙代尔	美国需要改变 （America Needs a Change）
1988 年	乔治 · 布什	更善良、更温和的国家） （A Kinder, Gentler Nation）
1992 年	罗比尔 · 克林顿	以人民为先 （Putting People First） 是经济，笨蛋 It's the Economy, Stupid）
1992 年	斯 · 佩罗特	团结则存 （United We Stand） 罗斯当头儿 （Ross for Boss）
1996 年	比尔 · 克林顿	构建通往 21 世纪的桥梁 （Building a Bridge to the Twenty-first Century）
1996 年	鲍勃 · 多尔	更强大的美国选择更称职的人 （The Better Man for a Better America）
2000 年	阿尔 · 戈尔	繁荣与进步 （Prosperity and Progress） 为美国家庭带来繁荣 （Prosperity for America's Families）
2000 年	乔治 · W. 布什	富有同情心的保守主义 （Compassionate Conservatism） 团结者，而不是分裂者 （A Uniter, Not a Divider） 能带来成效的改革者 （A Reformer with Results）
2004 年	约翰 · 克里	放马过来 （Bring It On） 国内更加强盛，海外更受尊重 （Stronger at Home, More Respected in the World）
2004 年	乔治 · W. 布什	变革时代的稳定领导 （Steady Leadership in Times of Change）

这些口号多数都很容易忘记，多数竞选活动乃至部分候选人也是如此。几乎所有口号都运用了沟通法则七（言有所冀），但其不足之处往往在于违反了法则三（可信性）或法则十（语境）。

只关注总统竞选会忽视掉政界其他领域所进行的语言发展。思考一下处理美国税收系统的众议院委员会。其名字是“税收委员会”吗？当然不是。但凡是心智正常的政客，都不敢对自己的工作冠以如此消极的概念。相反，国会议员在“筹款委员会”任职——机构的名称模糊了其不受欢迎的职责范围。毕竟，对于在“没收你的血汗钱委员会”任职的民意代表，你会重新投票给他们吗？

下文将介绍几项有关有效话语的议题案例研究，以及一则有关无效话语的重要例外案例。除了所处理的都是颇具争议的议题且两方选民针锋相对之外，它们还有一个共同点：恪守不在于你说什么而在于人们听到了什么原则……

---

1. 零基预算法，指在编制预算时对于所有的预算支出，均以零为基底，不考虑以往情况如何，从根本上研究分析每项预算有否支出的必要和支出数额的大小。这种预算不以历史为基础做修修补补，在年初重新审查每项活动对实现组织目标的意义和效果，并在成本—效益分析的基础上，重新排出各项管理活动的优先次序，并据此决定资金和其他资源的分配。——译者注

2. 果不其然，金里奇是首位在电视网的黄金直播时段向美国人民发表演说的众议院议长。在前100天内，显然，他的重要性和影响力甚至超过了克林顿总统，追随他一举一动的镜头也要多于总统。遗憾的是，这些报道并非都是有益的，而且实际上也埋下了令他在不到4年后下台的祸根。——作者注

3. 喜剧演员比尔·马厄偶尔会批评我的语言工作，尤其是涉及税收政策的语言。在我的采访中，他埋怨称“放宽税收很有误导性”，因为“放宽会令你想到饱食一顿感恩节大餐后松开腰带的感觉”。我希望放宽税收在一年的其他364天中会有更加积极的效果。——作者注

4. 对于医保改革重要性和细节的解释，纽特起到了他从未有过的重要作用。他甚至编排了具体的手势，并教会了他的同事，以更好地解释共和党并非如民主党所言，无意削减医保，而是要增加支出。共和党输掉了这场公关战役，但是保住了对国会的控制权，

因而赢得了这场政治斗争。——作者注

5. LBJ，林登·约翰逊的名字缩写。——译者注

6. 尼克松在1972年的竞选中抨击麦戈文支持迷幻药、特赦和堕胎。——译者注

将“遗产税”改为“死亡税”

除了“与美国签约”之外，我最重要的政治工作是设法将听起来带有精英色彩的“遗产税”从政治用词中淘汰掉，并代之以更加感情化、个人化的“死亡税”。实在很难承认，我最初在接手“死亡税”这项挑战时，对这项政策既不相信也不支持。当时，我以为，共和党主张取消一项对富豪继承人征收的税款，在选民中间会引起不良反响。但久而久之，不仅我改变了看法，美国人也改变了看法。

如今，支持取消所谓“遗产税”的美国人明显占多数，但优势并不算大。支持取消“继承税”的比例稍高，但支持废除“死亡税”的人却超过了70%。诚然，有人会反驳称，“死亡税”一词很有煽动性，但想想看，是什么事件导致需要征收这项税款？你参与销售时，要缴纳销售税。你赚取收入时，要缴纳所得税。而当你过世，如果你在经济上很阔绰，而且忘了聘请机智狡猾且费用颇高的会计，你可能也需要缴税。那么这笔税不叫“死亡税”，又该叫什么呢？

有人说“死亡税”一词是委婉的说法或奥威尔式的词语，这种观点也经不住推敲。首先，这是在假定“遗产税”和“继承税”是完全中立的词语，这十分荒唐。“遗产”会令人想到连绵起伏的葱郁山丘和庞大的房地产，想到J.R.尤因[注]和唐纳德·特朗普像恶棍企业家一样一起摩拳擦掌、窃笑不已或共饮香槟干杯庆祝，而不是夫妻经营的小型五金店被迫关门歇业，或家庭农场不得不变卖农场所处的土地，才能缴纳几乎相当于遗产一半价值的税款。“继承”会令人想起帕里斯·希尔顿这种初入社交界的名人挥霍父母的劳动果实，而依偎在一起、值得获得帮助的穷人却在暗处瑟瑟发抖，而不是一位小本生意的老板想将辛苦劳作一生攒下的积蓄留给自己的孩子。

1. J.R.尤因，美剧《家族风云》中的人物，是得州的石油富商。——译者注

“死亡税理应废除”

废除死亡税的语言随着时间逐渐演变。从“对美国梦征税”到“你不应该在同一天既见殡仪员又见税务员”，无论是还在工作还是已经退休的美国人，都很容易理解并赞同废除死亡税的语言。

有效的话语

本杰明·富兰克林或许是美国最富有智慧的一位开国元勋，他曾说过，人一生只有两件事是确定无疑的：死亡和纳税。但我相信即便是富兰克林也不会料到，如今这两件事会同时发生。

2001年，国会开始讨论这项税收的削减与废除，我为支持废除死亡税的人准备了一份语言文件，其中包含四项重要的“常识性”沟通原则。每一项均与有效沟通的十大法则相关。

第一，死亡税是错误的税种。这项税收仅占全国收入的1%，按美元等额计算，其收缴成本高于其他任何一项联邦税收。虽未用到提问形式，但这仍然促使听者质疑这项税款的价值。

第二，收税的时机不对。废除死亡税的一个核心原则是，人们在一生中最艰难的时刻，不应该再承受更多的负担。服丧的家庭已经承受了巨大的丧亲之痛，国税局不应再落井下石。实际上，人们能想象到，在承受丧亲之痛的时刻，却不得不翻遍一箱又一箱的废物，就为了找几张纸，摆脱国税局的纠缠。

第三，伤害到了不该伤害的人。如果你为了将来存钱，把积蓄留给子女，经营起了一门小生意，操办了一个家庭农场，或以其他方式实现

了美国梦，死亡税会阻止你将自己辛勤劳作的果实分享给亲人，并对你做出处罚。这直接谴责了这项税收缺乏可信度——究竟为什么要对成功征税？[注]

第四，不该受益的人受益了。遗产税的唯一受益者就是高级律师、收费高昂的会计和贪婪的国税局税务员。这便构成了语境——这项税收绝非增加政府收入的正确方式。

这项措施在2001年末取得了成果，国会通过投票表决决定在2010年之前逐年减少死亡税，然后在2011年予以废除。而10年前，取消“遗产税”在政治上毫无成功的希望。如今，永久废除“死亡税”获得了广泛的支持。改变了名字，就改变了命运。

---

1. 我要称赞一下做出以下回答的人：“对成功征税的原因和杰西·詹姆斯抢银行的原因一样，这样才有钱。难道你想对失败征税？”——作者注

将“钻探石油”改为“能源开发”，从“国内”到“美国”

早在1995年，纽特·金里奇联系了我，一是为了问我如何才能让共和党听起来更环保，二是问我是否能创造一套词汇，真正鼓励共和党做到更加环保。于是，在十多年的时间里，我组织了数十次电话会议和调查，以研究环境、能源与语言在向美国人民传达常识性政策的过程中所起到的作用有何关系。

纽特在1995年的语言咨询所带来的最终成果就是“更加清洁、安全、健康的环境”这句标语。设计这句标语是为了将50个州的不同关注重点都包含在内，建立积极的语境，明确摒弃现状。仔细阅读这句话：“更加清洁、安全、健康”将所有的环境因素都考虑在内。它肯定了进步的必要性，不会因为繁文缛节或推卸责任举步不前。在我们完成的每一项民意调查中，美国人不仅仅是期望环境一年比一年清洁，而且还强烈要求如此。只要能完成这一目标，他们并不在乎用何种手段。

也可以从消费者角度看待这件事。企业已经采纳了“环保”包装与生产的理念，但这吸引力有限。为了让人们的行为对环境更加负责，不能只谈环境，其他需求也必须满足。假如普锐斯汽车的性能不如普通车型或未能满足地位需求或期望，人们不会为普锐斯付高价或忍受等车之苦。如果再生纸产品易碎，或感觉不如不那么环保的版本，没人会买再生纸产品。

在多数环境议题上，民主党都未能将明显优于共和党的形象优势转化为可衡量的竞选优势，原因之一就是他们的环保语言太被动、太保守。看一看2003—2004年的“健康森林”辩论。共和党“环保主义者”主张

清理掉森林里自然形成的枯木、落叶和风化物，将危险森林变为健康森林。相反，民主党“环境论者”（他们的自称）反对这样做……然后让肆虐的森林大火毁掉了整片森林，而大火的燃料就是他们决意要“保护”的枯木、落叶和风化物。

有两句具体的短语因为我的工作进入了对话的范围。第一句是为了解释为何应该开放一小块位于阿拉斯加州、名为ANWR（北极国家野生动物保护区）的地区，进行谨慎的能源开发。这一短语在环保界引起了一片哗然，我认为“负责任的能源开发”，包括寻找清洁天然气，有别于肆意钻井、“钻探石油”，也更有成效。问题在于，虽然政客采用了改进过的新语言，能源公司（仍然不称其为石油公司）却没有。

在很多方面，美国能源生产商的最大敌人就是他们自己——采用有损于其形象的沟通策略，甚至选择完全不进行沟通。自我记事起，与该行业相关的所有人，及其在国会山的政界支持者，使用的都是“钻探石油”和“国内”能源这样的词。问题在于：“石油钻探”会令人想起杰德·克兰皮特[注]向地面发射钻头，想起乌黑的黏稠液体向天空喷涌而出的画面，而“国内”听起来太像财会术语了。

几乎每一次，能源企业所设定的语境都有很强烈的金融色彩，听起来有反环保的意味，缺乏爱国情怀和责任心。他们的语言缺点不在于缺乏视觉化效果，而在于引起了错误的视觉化效果，令人丧失了任何期望。“钻探石油”令人反感，“国内生产”是经济学用语，所以对于从来不愿意为所需能源多交一分钱的美国人来说，来自这一行业的语言令本已恶劣的情况雪上加霜。

但如今，许多美国的能源生产企业将这一术语改成了“开发能源”，并在信息沟通中采用了偏向于以美国为中心的方式。这些变化表面看似微不足道，却对民意产生了不小的影响。最好的例子就是，在ANWR进行能源开发的支持率要比“钻探石油”高10%。同理，“美国能源”有着更

加浓厚的爱国色彩。增加对美国能源的开发听起来是在谋求能源独立、自力更生、提高效率，在21世纪的美国生活中，这些都是令人向往的特质和价值。

实际上，对于能源行业的任何人来说，“美国石油、美国能源、美国燃料、美国创新、美国开发，以及为21世纪美国经济出台的美国能源政策”无疑都是值得赞赏的话。啰唆？当然。有效的话语？毫无疑问。通过这样的语言，美国人终于可以梦想着美国有一项重要行业居于前沿而不是落后。在伊朗人质事件后，对“阿拉伯石油”的恐惧与仇恨情绪高涨，任何说美国石油可以取而代之的说法都会获得良好的反响。

下文这则30秒广告来自美国石油和天然气行业，以“与您共同精打细算地使用能源”为标题，包含将近12条巧妙的语言表达方式：

美国石油与天然气行业（30秒）

每一天，您都在想方设法节省能源开支，而我们也在寻找新的燃料方案。

在您精打细算地使用能源的同时，我们这一行业也在寻找新的供应，用先进的技术实现效率最大化。

如果，消费者、政府和行业，携手合作，我们将确保能在生活中使用多样化、可靠的能源，让美国继续强盛下去。

美国石油与天然气行业谨上。

逐字逐句地分析这则30秒广告，你会发现有效沟通的法则得到了应用。

“每一天，您都在想方设法节省能源开支”准确地描述了美国人在每次油价攀升时的行为，这是数百万美国人每天都要面临的困难，而能源

公司能认识到这一点，至少说明它们确实在倾听。

“而我们也在寻找新的燃料方案，我们这一行业也在寻找新的供应，用先进的技术实现效率最大化”表现出了希望一举解决能源问题的抱负。这句话不仅关注当前，还关注未来和对产品改进的追求，甚至连个别的选词——“用先进的技术实现效率最大化”——也传达了一条简单却有效的信息，即新的方法会带来更好的效果。我们也发现，相比于增加保护，美国人更青睐提高能源效率，因为“效率”表示以少换多，而“保护”则有牺牲的意味。由于同样的原因，“再生”能源要比“替代”能源更受欢迎。

“如果，消费者、政府和行业，携手合作，我们将确保能在生活中使用多样化、可靠的能源，让美国继续强盛下去”提出了新颖的观点，即我们并肩作战，如果美国的能源企业获得成功，我们都将获益。此外，美国人认为能源的“多样性”和“可靠性”等同于能源供应安全。

---

1. 杰德·克兰皮特，美国20世纪60年代的电视剧《贝弗利山人》中的角色。——译者注

从“社会保障”到“退休保障”

如果只介绍成功的案例，这既不公平也不准确。约翰·克里发表败选演说后仅仅过了几个小时，心安理得、自信满满的乔治·W.布什便向美国人民宣布，他现在握有“政治资本”，计划将这种资本投入加强社会保障的事业中。从个人层面来讲，在将近10年的时间里，为社保改革创作语言一直是我的政治手段之一，我很期待接手这项挑战，教国会如何探讨这一议题。如果当初能从总统开始下手，我会更成功。

整个辩论围绕有效沟通的第十大法则展开：语境和与个人的相关性。以往所定义的“退休”已经不复存在，更确切地说，该词的含义因人而异。对许多人来说，曾经所谓的“夕阳红”如今与工作年纪并无二致：将近半数的美国人计划在65岁之后继续担任某些职务，近1/3的人称如果健康允许，他们会在70岁之后继续工作。仍然有人渴望“传统”的退休生活，但其中许多人都怀疑自己是否会走到那一步。有人认为退休不过是换工作或改行而已。不论是心甘情愿还是迫不得已，他们都会继续工作，直到油尽灯枯为止。也有人热爱自己的工作，并不向往放弃工作的生活。

如今的人们在65岁时的面貌和感受与上一代人迥然不同，而老年人和所有工作的美国人现在拥有的选择本应成为共和党参与辩论的角度。这次辩论本可以反映出这些新的可能性，但事实却并非如此。

对布什总统的方法提出的批评有力地指出，这等同于将美国对退休人员的义务“私有化”——对于多数美国人来说，这万万不可。和其他所有的政治热点议题一样，谁为辩论定性，谁就将左右结果。社保改革的反对者抓住“私有化”这顶帽子不放，从而令社保改革前功尽弃。

对于未来肩负重启改革重任的人来说，第一步是谈论如何以个人投资账户将社保“个人化”，以反驳这种不准确的描述。一旦将某种东西个人化——无论是印有名字首字母缩写的毛巾、雅虎主页还是社保——你就能在这件东西上留下自己的印记，按自己的需求进行修改，从而增加自己的所有权。将社保“个人化”暗示你对自己的退休金享有部分所有权。不同于让华盛顿决定一切的模式，每名公民都会亲自决定如何投资自己的一部分退休积蓄。

从民调角度来看，社保“个人化”的支持率要比“私有化”高17%。51%的美国人认为社保计划“个人化”是可行之策，而仅有34%的人认为“私有化”是可行之策。使用“个人化”一词向选民表明，你是站在他们那一边的，在奋力帮助他们获得退休保障的控制权。

下一步是对正在领取养老金的人和未来的受益人做出“保证”。切勿低估美国人与社保账户之间的个人关系。谈论“加强社会保障”（这一目标要比推进“社保改革”更受欢迎）的共和党人应该强调以下承诺：（1）继续履行联邦政府保护和照料当前社保金领取人的承诺；（2）同时改善这项体制的长期健康运营，以保障未来退休人员的利益。注意到列举的方法了吗？将目标分类，逐条列出，这样人们记住的可能性要大得多。

第三步与“你和你的未来”有关。老大党一日不能让美国人相信其社保改革提案的核心目的，是让美国人投资、掌控和保障自己的未来，共和党的沟通就会继续存在不足。选民会继续让民主党管理社保，因为他们认为共和党缺乏同情心和关怀，无法找到能让所有人受益的公平方案。

因此，这场辩论本应该且最终也必须围绕“退休保障”展开，而不是“社会保障”。这令我在布什身上犯下了大错：为“改革社保”高调成立委员会，而不是解决“退休保障”这一更广泛的议题。如今，仅有1/4的美国人将社保作为为退休准备的唯一金融工具——这一比例还在逐年缩

减。社保是政府计划，按照定义，人们认为民主党更有可能维护和扩张政府计划。相反，传统上，“退休保障”多涉及共和党的领域：401K、个人退休账户、私人养老金计划等非政府项目。如果共和党将重心放在增加退休金融选择上，而不是改变近代以来最得人心的政府计划，效果会好得多。

另一个失误是将重心放在了计划本身，而不是个人领受者。从当前的体制转向个人退休账户，需要将重心从宏观的全局视角转向微观的个人视角：社保的问题不在于数万亿美元的收入缺口，或不可持续的工作人口与退休人员比例；问题在于，在你需要的时候，社保可能无法到位，单单是这一点便损害了你的退休保障。因此，共和党本应该解释个人退休账户如何能改善每个人的退休保障，向退休人员提供社保所不具备的三项重要益处：“所有权、控制权和自由。”

最后一步是向美国人介绍对于他们宝贵的社保金如何支出，华盛顿起到了何种作用。社保金或许是由政府征收、由政府管理、为政府所累的，但对美国的老年人来说，社保和政府是两种全然不相干的事物。因此，不足为奇的是，在各种反改革集会中，最受欢迎的标语是“不许碰我的社保”，仿佛华盛顿突然想插手一样。美国人从根本上反对政府应该支配其储蓄或投资方式的观念。人们希望对其401K计划、养老金等退休投资工具享有控制权，而华盛顿应该注意不要以看似独断或无谓的方式限制、约束或管制任何人的退休储蓄金。

非法移民

美国人不仅做好了对非法移民政策进行彻底修改的准备，而且是求之不得。这已经成了一项十分重要的议题，以至于许多选民一旦看到自己支持的候选人在移民改革上的立场与自己不一致，甚至会投票反对他们历来所支持的党派。2005年秋，我受邀创作了一部语言词典，帮助共

和党将争论中的愤怒情绪转化为可用的词汇，帮助他们通过严格执法的法律，同时不致引起拉丁裔人口的反对。

我失败了。首先，我提供的词汇大多未被采用。其次，并没有各方一致同意的法律可以采用这些词汇。保守派的政治活动家以及数百万关心国事的普通公民，认为共和党的措施不够强硬、不够严格或不够有效。相反，全美的拉丁裔人口团结到了一起，组织游行，谴责老大党的反移民立场。这是各种情况中最恶劣的一种。

但语言本身仍然忠实地示范了如何在颇具争议且往往会引起分歧的政治议题中应用有效沟通的法则。因此，让我们来逐条分析这些法则以及如何在移民辩论中使用这些法则。以下的引文直接摘自我为国会议员起草的24页机密备忘录。

法则一
简明性：不要用需要查字典才懂的词

在备忘录的第一段，我用一句话概括了整个移民问题的信息要点，并着重标出了四个重要的有效词：

“在语言上，你们进行辩论时，须以四个关键主题表达你们的信息核心：预防、保护、问责和同情。”

四个词都代表了普世的原则和价值观，因而能获得普遍认可。无论是高中辍学生还是博士，都能理解这四个词。四个词中有三个词构造相似，所以很顺耳，易于记忆。(注)

法则二

简洁性：使用短句

这对乔治·W.布什总统来说是一件易事，但对几乎所有其他政客来说都很难。在情绪激昂的辩论中，句子越短，听众反响越佳。

有效的话语

这关乎的是你人满为患的学校，这关乎的是你混乱不堪的医院急救室，这关乎的是你上涨的纳税额，这关乎的是你社区里出现的犯罪。

确实，这算不上优美的语言，但用了这段话的政客汇报称，人们在点头鼓掌。句子简单直接、切中要害，而且很流畅。

法则三
可信性和理念一样重要

在非法移民的辩论中，表达“同情”是立刻建立可信性的最佳方式。

有效的话语

在共和党迄今为止对非法移民问题所传达的信息中，同情是其中大部分信息所缺失的元素。你们迅速谴责问题，也本该如此，但没有人听到你们对所有的无辜受害者表示同情。

被非法移民带到这里的儿童是受害者，合法移民和公民的子女要以纳税和自己少享受服务的形式付出代价，因而也是受害者。我们不能拒绝为非法移民提供医疗服务，但让我们其他人为此埋单并不公平。向非法移民表示同情的最佳方式就是终结非法移民。

注意“受害者”一词的使用及如何将其同非法移民的子女联系起来。

这直接承认了反对收紧移民法的人所提出的观点，但通过对举世皆知的事实表示认可，发言人树立了可信性，进而将这种可信性延续到公平原则上，最终推及彻底结束非法移民的措施上。

法则四
一致性很重要

不仅教子、成书需要讲规矩，为了让国会议员保持目标明确、前后一致、不断重复，你必须告诉他们要遵守具体的规则。否则，他们便不会遵守。在移民的辩论中，民意调查揭示了五条具体规则：

1.始终要将合法移民与非法移民区分开来；

2.始终要将非法越境的人称为“非法移民”，而不是“违法分子”；

3.始终关注非法移民的最大受害者——合法进入美国、循规蹈矩的美国公民与移民；

4.切勿争论非法移民是否是危机、重大问题或全美挑战，描述问题、加以量化，但不要下判断；

5.一旦透露出了赦免的意思，就一定会失败。

法则五
新颖性：推陈出新

在本例中，推陈出新即支持合法移民，“合法移民是美国经济和社会结构的重要因素，虽有先后之分，但我们都是移民的后代。我们是一个富有同情心的国家，我们希望为合法入境的人提供自由和实现美国梦

的机会。”有人曾警告共和党，不对合法与非法移民做区分，再加上偶尔过激的言辞，会向西班牙裔、亚裔等重要的移民群体发出错误的信号。共和党当然没有遵守这条法则。

法则六
音韵与结构很重要

无论是对说者还是听者，预防、保护和同情这三个词都易于记忆，这有助于让发言者和听众的节奏趋向一致。

法则七
言有所冀

希望与机会的语言对所有人都有效。我们多数人都相信美国梦，我们多数人都相信有的移民勤奋工作，在这里成了家，做着其他美国人不愿意做的艰苦工作，从而对经济做出了贡献，他们理应获得第二次机会。我们多数人都相信应该给他们机会为我们的社会、经济和文化做出贡献，但要合法。

有效的话语

除了机会之乡，美国也是同情之乡。我们相信所有人都应该获得第二次机会，如果在这里工作的非法移民想作为外籍工人和合法移民重新入境，他们应该得到这样的机会。

这是一项很仁慈的提议，让非法入境的移民可以从头开始，申请公民身份。而且这很公平——非法移民有权销掉不良记录——前提是他们遵守正当的法规和程序。有申请公民身份的第二次机会——但不可走捷

径。如果他们愿意合法争取公民身份，就应该获得第二次机会。这就是美国人的方式。

法则八 视觉化

在某些方面，“视觉化”法则正是令举国双方哗然的催化剂。对于收紧移民法的支持者来说，在电视上看到许多人夜复一夜冲过边境线的画面，令已经忧心忡忡的他们忍无可忍。仅仅是提起这段录像片段就足以引发激烈的讨论，而这便是语言经验。

有效的话语

当全国广播公司、美国广播公司和哥伦比亚广播公司都能拍到每天晚上都有成百上千的非法移民冲过边境线，而联邦政府却无法找出他们、抓住他们、将他们遣返，这说明我们的边境线、执法和法律都存在问题。

在本例中，不必构思能引起个人幻想的语言，仅仅是提起他们已经亲眼见过的事情，就可以唤起我所谋求的情感。

法则九 提问

最佳信息能令听众在智力思维层面参与进来。在本例中，发言者需要用问题来引起人们的想象，让人们去思考，如果放任现状继续下去，现在和令人担忧的未来会出现什么状况：

有效的话语

我知道有人会说，非法移民已经来到了这里，所以就让他们留下来工作并享受美国公民的种种福利吧。我不同意。这会向遵守规则的合法移民发出什么样的信息？他们苦等多年，才能等到来这里生活和工作的机会。这会向遵纪守法的美国公民发出什么样的信息？他们辛勤工作、纳税，结果却看到这些税款用在了违法分子的身上。这会向所有想成为非法移民的人发出什么样的信息？只要越过边境，就大功告成了？我再也不想发出这些信息了。

法则十
提供语境并解释相关性

对于部分议题，语境与相关性是等同的。在非法移民的辩论中，二者并不相同，需要分开处理。我测试了数十个词语、短句、原则和概念，以确定认可度最广的语境。脱颖而出的是两个字：法治。我是这样告诉共和党人如何解释这一点的。

有效的话语

如果允许非法移民非法入境而不受惩罚，我们就是在姑息整个视美国法律为儿戏的文化——遵守或不遵守全看怎样方便。

是将美国的法律当作真正的法律对待的时候了——而不是像指导方针一样，可视一个人的选择或出生国，选择遵守或罔顾。进入这个国家的途径有对错之分，选择错误的途径，就应该承担后果。在美国，一旦违法，就应该为自己的行为负责。

---

1. 预防（Prevention）、保护（Protection）、同情（Compassion）词尾发音相同。——

译者注

从“犯罪”和“罪犯”到“公共安全”

早在1993年，鲁迪·朱利亚尼首次当选纽约市长，我在为他效力的时候，让他谈论“公共安全”，而不是“犯罪”和“罪犯”。自理查德·尼克松于1968年当选总统后的25年来，共和党一直强调其“打击犯罪”的议程，并取得了一定的成效。但在对纽约选民所做的民调中，我发现公众更加重视“个人和公共安全”，而不是“打击犯罪”，甚至也不是“严惩罪犯”。

虽然犯罪和公共安全或许密不可分，有时甚至是等同的，但二者却有一个重要区别。“打击犯罪”是程序，“严惩罪犯”是惩罚——这当然很重要。但“安全”，虽然有些抽象，却无疑事关个人，而且最重要的是，言有所冀——打击犯罪措施的最终价值和预期结果。于是鲁迪·朱利亚尼不仅采纳了打击犯罪的信息，也采纳了促进公共安全的议程——他在纽约市取得的成功使美国人改变了对犯罪、罪犯，以及安全、文明社会的思考方式。

这些案例都有一个共同点：希望从根本上改变民意。有效的话语不可能信手拈来，只有希望将有效沟通的原则应用到某项议题或事业中，才能发现并利用这些话语。政客的沟通需求或许大于几乎其他任何一种职业，但这并不意味着他们就一定精于此道。

第九章
有关语言和人的谣传与事实

美国人用词不同，他们说“电梯”，我们说“升降机”。他们说“总统”，我们说“愚蠢、变态的饭桶”。

——英国艺人亚力克谢·塞尔

1974年2月，诺曼·李尔发行了一部新喜剧，并讽刺地取名为《好时光》。这部喜剧讲的是一户中下层黑人家庭的故事，他们住在芝加哥南部贫民区的高层住宅里。李尔和两位主演——埃丝特·罗尔、约翰·阿莫斯——决心向观众如实地展现一个经济拮据但关系亲密的都市黑人家庭究竟过着什么样的生活。

“大概是在第二年的时候，我记得和《好时光》剧组围坐在一张桌子旁，听演员们争论他们16岁的女儿塞尔玛是否会考虑和这个男孩睡觉，不一定真的会这么做，而是说是否会动这个念头，”李尔回忆道，“由于各执己见，他们争执不休。最后，我说，‘不能再这样下去了。你们这些人可以负责润色，因为你们对她讲许多事情会用的语言要了解得多。但我是父亲，是儿子，也是人，我是这一桌人所代表的所有身份。如果必须要做决定，那这一责任在我。’我对此毫不担忧。从这一角度来讲，我们都是同样的人。”

李尔所讲述的道理，也是多数社会科学家所得出的结论，即让我们作为同样的人团结在一起的因素，要远多于令我们因种族、收入、性别等人口属性而产生分裂的因素。听众的外貌或许千差万别，但他们都会对同样的希望与恐惧做出内在与情感反应。

在美国成功的沟通极其罕见，原因之一是许多沟通者对听众特征这种基本信息缺乏真正的了解。在本章，我将探讨并驳斥一些司空见惯的谣传，这些谣传都与美国、美国人和我们的实际想法与观念有关。

那么首先来介绍一个至关重要的沟通工具：典型美国人的简介。无论你是每天都要以各种方式与人打交道，还是只想了解自己相比于3亿美国人处于什么样的地位，这一最新的简介都对美国的主流做出了重要的剖析。掌握了这一知识，你便能避免某些最常见的语言陷阱。

典型美国人：认识珍妮弗·史密斯

1996年，利用丰富的人口普查数据、统计摘要和全国调查，我撰文概述了典型美国人的特征。当时，她的名字叫珍妮弗·史密斯。她是一名32岁的白人女性，有夫之妇，高中文凭，笃信上帝。在工作日，珍妮弗会离开她位于圣路易斯市郊（距离美国地理人口中心最近的大城市）的家，坐上她的美国车，驱车到她的销售与客户服务岗位上上班，对未来忧心忡忡但仍然在努力实现美国梦。

珍妮弗比她的丈夫迈克尔更关心犯罪与经济。由于对联邦政府缺乏信心，她每四年才投一次票。在更贴近自己家居生活的领域，珍妮弗较为乐观。她认为她所居住的地方社区处在正确的发展方向上，相信她的个人境遇会有所改善，但进展会很慢。

自我完成这项研究以来，十多年过去了，虽然今人可以使用的科技已经取得了长足进步，典型的美国人却没有太大变化。少数几点之所以会发生变化，一大原因是因为美国经历了一段经济繁荣期且人口进入了老龄化。简而言之：珍妮弗·史密斯（名字未变）仍然健在，只是年纪大了一点，换了好一点的工作，工资也有小幅上涨。

如今，珍妮弗，这名随处可见的欧洲后裔（德国或爱尔兰裔最有可能）白人女性，已婚，育有两名子女，住在郊区的一座三居室房子里，

她和丈夫迈克尔大约在四五年前搬到了这里。上下班的通勤时间比以前长了，因为她现在的家离市中心更远了，但她用听广播来打发时间，至少还要打一次电话。她现在是一名全职员工，一周工作五天，每天的职责多为处理电脑事务，和顾客打交道较少。对其家庭的一点利好是，她的周薪相比于刚刚参加工作时有了较大幅度的上涨，令他们全家能够趁长周末的时间度几次假，甚至还能在夏天外出度假一周，但她每周仍然只能在银行存入2000美元的积蓄。

珍妮弗的工作时间比丈夫迈克尔少一个小时，但在接孩子放学前后的时间里，她要比丈夫多花一个小时的时间做各种家务。尽管大的支出项目都由迈克尔做主，但珍妮弗却负责管理家庭预算、剪优惠券和采购几乎所有用品。医疗方面的决定也由珍妮弗做主，这不仅包括他们的直系亲属，还至少包括她父母中的一名，和公婆中的一名。在极其有限的空闲时间里，珍妮弗和迈克尔每天一起看2.5小时的电视。关于她夜间在卧室里的活动，她保密。

从早上醒来，到晚上入睡，珍妮弗如今所过的生活与1990年典型美国人所过的生活大同小异。我们所做的事情基本相同，只是方式有所变化。1990年，珍妮弗有一台录像机，如今变成了DVD播放机。珍妮弗仍然在订阅有线电视，但1990年放在起居室里的电视机只有20多英寸，如今已经升级为30多英寸，还连接了音响系统。

但1990年的典型美国人与如今的典型美国人之间的最大区别是年龄。1990年，作为典型的珍妮弗32.7岁，如今她却有35.4岁。珍妮弗年纪增加表明出现了人口老龄化趋势，但原因不只是人们的寿命增加了。原因还在于，出生率的增长未能与死亡率的下降保持同步。珍妮弗呱呱坠地之时，其父母正处于20世纪60年代末婴儿潮一代和反主流文化的最前沿——小家庭是反抗运动的一部分。如今，她的父母到了60岁左右的年纪，预计将比他们的父母多活十年左右的时间。实际上，老史密斯夫妇至少有一人能活到看着曾孙出生的年纪（因此，贺曼将在堪萨斯城附

近的总部推出全新系列的贺卡）。

那么如何将这一基本的人口统计学、行为学和观念信息应用到有效话语的创作中？让我们来回到有效沟通的十大法则。

简明性很重要，因为像珍妮弗这样的典型美国人没有上过四年大学。

简洁性很重要，因为珍妮弗或她的丈夫没有时间思考你所说的话。他们需要立刻能理解的信息。

可信性很重要，因为珍妮弗·史密斯被误导过太多次，无法信任产品或政客对她许下的诺言。

一致性很重要，因为你第一次、第二次乃至第三次对她讲话，她都听不到，你必须重复不断地讲述你的信息。

新颖性很重要，因为你需要引人注目。“过来人，有人做过”是珍妮弗的信条。毫无特征，就会泯然众人。要说能引起她注意的话。

要想吸引她的注意，声音（头韵）很重要。她手头上要一并处理的事情太多，你需要冲破这些琐事的阻隔。

言有所冀很重要，因为你知道她梦想着更好的生活。如果她看到了自己的梦想，在自己的梦想中见到过你的语言，她就会倾听你。

相关性很重要。你能证明你所说的内容对她的日常生活产生的影响越大，她就越有可能关注你的话。

本书所有的发现与主张所依据的都是科学的人口研究，其中许多来自市场调查。因此，在我开始探讨具体的美国人谣传之前，我认为需要讲述一则故事，这种故事多数民调专家想必都会选择保密。这则故事在

本质上体现了利用调查去倾听现实生活中的人所存在的风险，因为有时他们其实并不真实，有时你会巴不得他们不是真实的。

那是在1997年的仲夏，纽约市长鲁道夫·朱利亚尼在谋求连任。我的公司组织了一场调查，以观察市长在选民中间的支持率如何。如今，在典型的政治电话民调中，多数问题都是单项选择题，少数几个是回答是/否的简单问题。但几乎总有有限几道题的答案是预先确定的。不过，优秀的调查往往还会包含一两道“开放式”的问题，让受访者有机会畅所欲言。他们的回答会被逐字转录下来，随后可以进行分类，但最耐人寻味的地方是，它们写意地捕捉了人们的真实想法，以及表达想法的方式。

在我们的纽约市调查中，我们提出了一个这样的开放式问题：“如果让你指出朱利亚尼市长在第一届任期中的一项积极成就，你会选择哪一项？”

多名受访者提到了犯罪率的下降，其次是接受福利救济的人有所减少。少数几个人提到了朱利亚尼对官僚作风的打击，另有几人提到了城市的清洁，但有一个人的回答远比其他回答更为引人注目。原话如下，一字不差：“士气低落的时候，朱利亚尼市长站出来反抗环保局，让捉鬼敢死队能完成自己的任务。他从魔鬼的手中拯救了这座城市，我非常爱戴他这一点。”注

只是某个幽默感异于常人的人？有可能。但话说回来，在纽约这种大城市（或美国这样的大国），很有可能会有人思维错乱、耳目闭塞，因而将《捉鬼敢死队》电影中的虚构市长正儿八经展现出来的领袖风范记在现实中的纽约市长头上。正如电影主题曲的歌词所提出的问题：“你打算呼叫谁？”在电话调查中，你永远料不到。

由此，我们终于引出了美国人十大谣传的第一条。

1. 《捉鬼敢死队》，1984年的美国电影，讲述三名大学教授组成“捉鬼敢死队”用最新的科学仪器捕捉魔鬼、拯救纽约的故事。环保局曾多次阻挠他们的行动。——译者注

谣传：美国人教育水平高

错。

首先，按照正规的标准，大学毕业生不到半数。实际上，美国仅有29%的45岁以上成年人拥有学士学位或学士以上学位，仅有27%的25岁以上成年人接受过大学教育。

而在大学毕业生中，仅有极少数的一部分接受过传统意义上的通识教育。如今，美国的多数高等教育学府都带有明显的职业教育倾向。核心课程和“名著”课程在大部分学校都已经被废弃，连常春藤名校等优秀学府也不例外。

在此警告准备将孩子送往常春藤的父母：你们可能想跳过下一段。2006年，在哈佛上一年学的学费、住宿费、伙食费和杂费合计高达41675美元。但哈佛对本科课程的介绍方式却显得极其含糊不清、缺乏重点：

核心课程有别于通识教育的其他课程，其对学识渊博的定义并非熟读一套名著，或理解一定量的信息，或审视特定领域的现有知识。相反，这项课程旨在向学生介绍某些领域的主要学习方法，教员认为这些领域对本科教育不可或缺。

既然连首屈一指的高等学府都不教授当前时事或美国历史上的大事，还认为学习“现有知识”的重要性不及“学习方法”，那么我们的尖子生对这些知识知之甚少，这又有什么奇怪的呢？几乎再也没有人学希腊语或拉丁文了，甚至连读过古代典籍译本的人也少之又少。名著遭到了忽视。如今，即使从来没有上过美国历史课，莎士比亚的著作一个字都

没有读过，也没有研究过柏拉图的《理想国》，竟然也能从哈佛毕业，难以置信。

这在商业和政治沟通领域所造成的结果就是，但凡是稍微复杂或难懂一点的内容，几乎次次都会失败。

多数人在历史、政治、哲学、社会学、经济学等众多领域的知识都来自某些方面的流行文化——以影视剧为主。对于30岁以下的人来说，政治知识来自雷诺、莱特曼和乔恩·斯图尔特。[注]许多人对司法体制的了解来自《法官朱迪》[注]和《法律与秩序》的后半个小时[注]。我们对美国医保体制的印象是看《实习医生格蕾》《豪斯医生》和老剧《急诊室的故事》形成的。我们对执法的了解来自《犯罪现场调查》系列或《法律与秩序》的前半个小时。（好消息，在本段成文之时，《犯罪现场调查》和三季《法律与秩序》已经拍完了。）

例证：杰·雷诺《今夜秀》每周都有“杰的漫步”环节。在这一环节，他取笑“街头的人”对美国历史和时事的无知。杰采访的人无法回答“谁是副总统”“美国在独立战争中与哪个国家交战”和“美国有多少位参议员”这样的基本问题。当然，他播出的都是最令人震惊的例子，但他找到的人仍然与我们其余人并无太大不同。开放出售版权的益智类节目《街头智慧》探讨了同一观点。从20世纪90年代的《瘪四与大头蛋》[注]到巴特·辛普森[注]，智慧被嘲笑，无知却受到歌颂。

问题始于美国的中小学。我的公司调查过美国13岁至17岁青少年的美国历史知识。令人尴尬的是，用歌手山姆·库克的话来说，他们确实“对历史了解不多……”[注]

仅有23%的美国青少年知道美国有100名参议员。

仅有40%的美国青少年知道宪法的前四个字是“我们人民”。

24%的美国青少年无法说出政府三大部门中任何一个部门的名称。

仅有42%的青少年能说出全部三个部门的名称。

仅有不到10%的美国青少年知道裁定在公立学校对黑人与白人给予隔离但平等的待遇违宪的最高法院案件是“布朗诉教育委员会案”。

仅有25%的美国青少年至少知道《第五修正案》中的一项条款。

仅有26%的美国青少年知道宪法是在费城起草的。

儿童对简单的史实知之甚少，他们的父母也好不到哪里去。在2004年的选举之夜，许多成年选民发现自己蒙昧无知到了可悲的地步。10%的选民不知道前四年的副总统是迪克·切尼，12%的选民不知道约翰·克里的竞选搭档是约翰·爱德华兹。至于他们所了解的知识，仅有18%的选民知道美国参议院多数党领袖的名字（比尔·弗里斯特）。这些可是重要人士的名字，在每日新闻中播放了几个月，有时甚至是几年的时间，却仍然有人未能领会。记住，这并不是对整个青少年或美国成年人群体的调查，这些人可是选举之夜的选民。

1989年从白宫离任的时候，罗纳德·里根在自己的告别演说中告诫了美国人遗忘历史与传统的危害：

我们这些35岁左右或35岁以上年纪的人成长于一个不同的美国，我们接受过非常直接的教导，从中学会了身为美国人意味着什么，我们几乎是耳濡目染地理解了热爱祖国以及认可国家制度的情怀。这些事情即便未能从自己的家庭中学到，也会从邻里街坊、从街道那一头在朝鲜作战过的某位父亲或在安齐奥[注]失去过亲人的某户人家身上学到。或者你也可能在学校培养出爱国主义情感，即使其他所有渠道都未能成功，你也会从流行文化中培养出爱国主义情感。电影歌颂民主价值观，含蓄地渲染了美国不同寻常的观念……我们曾经的历史教育不以时兴的内容为

基础，而是以重要的内容为基础。

美国或许不像奥威尔在《1984》中所描写的那样，有某个邪恶的真理部将我们过去所知道的事实扔进“忘怀洞”，从而名副其实地抹杀掉过去。但假如我们作为一个民族自愿地遗忘我们的历史，所造成的效果很可能相差无几。

当然，我们的知识匮乏不仅限于历史、政治或公共事务，还包括经济与金融，甚至包括防灾准备等对个人至关重要的具体话题。2003年，我为“美国待备”做了一项调查。该机构由卓有成就的出版商和企业家史蒂文·布里尔联合国土安全部创办，旨在对美国人进行“9·11”事件后的灾后民防教育。从我的调查来看，布里尔的教育工作任重而道远。

与应急准备基础知识相关的问题有六道，在18岁及18岁以上的美国人中，仅有28%能至少答对其中的三道。例如，近半数误以为任何可能发展成流行病的疾病都是传染病。实际上，许多能用于恐怖袭击的疾病，如炭疽、肉毒杆菌中毒和沙门氏菌，都不是传染性的。82%的人不知道虽然在生物袭击、放射袭击或任何类型的爆炸事件中，用防尘面具或T恤捂住口鼻向来是可取的做法，但遭到化学袭击后，花时间去做这种事并无意义。

美国人教育水平不足这一点还涉及了许多词汇的含义。“二战”后，安全官员担心人们会误以为可燃物（Inflammable）是“可以燃烧的物品”或“防火物品”的意思，所以他们提倡改用易燃物（Flammable）这个已经过时了几十年的词。如今，你很难再听到可燃物（Inflammable）一词了，这再次回到了理解听众语境这一点上。

---

1. 分别指《杰·雷诺今夜秀》《戴维·莱特曼秀》和《乔恩·斯图尔特每日秀》。——译者注

2. 《法官朱迪》，美国的一档诉讼电视节目，由前法官朱迪·沙因德林主持。——译者注

3. 美国罪案与律政剧《法律与秩序》每集分上下两部分，第一部分为纽约警察破案的过程，第二部分为曼哈顿检察官起诉罪犯的故事。——译者注

4. 《瘪四与大头蛋》，美国卡通片，涉及许多暴力与色情的话题，瘪四与大头蛋两名主角经常说出低俗而无厘头的台词。——译者注

5. 巴特·辛普森为《辛普森一家》中的角色，淘气、叛逆、不尊重权威而且言语尖刻。——译者注

6. 山姆·库克（1931—1964年），美国著名黑人音乐家，是美国灵魂音乐的先驱者之一，被称为“灵魂乐之王”。“对历史了解不多……”这句歌词来自他的著名单曲《美好世界》（Wonderful World）。——译者注

7. 安齐奥，位于意大利，是“二战”期间盟军的登陆地点。——译者注

谣传：美国人经常阅读

错。

多年来，我组织过多次民调、拨号会和焦点小组，一再发现，没有人阅读。

以报纸为例，据北卡罗来纳大学教授菲利普·迈耶分析，如果读者群按照最近的态势继续缩减，美国的最后一名日报读者将于2044年10月消失。不妨思考以下几点：

家庭订阅量大幅下降。1985年，67%的家庭订阅了一份或多份报纸。至2001年，仅有43%的家庭订阅了一份报纸。在不到20年的时间里，家庭订阅量下降了1/3，这令全国数十家报纸破产。

其中有隔代因素在起作用。早在1985年，在25岁至35岁的人口中，有近2/3的人称他们最近买过一份报纸。至2005年，在该年龄段的人群中，仅有37%的人每周至少读过一份报纸。

这种趋势还在继续。1998年，有超过58%的美国成年人平均每个工作日读一份报纸。在7年间，这一数字下降至51%。各位读到此书之时，如果你们是“典型的美国人”，你们肯定没有每天都读报纸。

诚然，报纸发行量的下降部分是因为人们选择在网上看新闻，而放弃了纸媒。据尼尔森网络测评系统统计，2005年10月，有3900万独立访客访问了在线报纸网站，年增长率为11%。在读报纸的上网人群中，有高达71%的人仍然更青睐纸媒，但选择在线版的人也多达22%，且还在上涨，另有7%的人在两种来源之间平均分配时间。因此，报纸读者量

骤降的程度并不如印刷数据所显示的那般惊人，但并不能因此而否定新闻读者在逐年减少这一事实。

杂志读者也骤然下降。2005年，仅有1/4的美国人称他们前一日读过一本杂志，而在1994年，这一数字是1/3。自1982年以来，连图书读者的数量也下降了10%。诚然，我们或许从来都不是好读诗书的民族。但对于许多曾经博览群书的人来说，这种体验已经被电视和网站的娱乐板块所取代。我们满足于从越来越薄的通话盒子和办公桌上的沉默屏幕上获取三言两语概括的新闻和信息。

然而，有一个引人注目的例外：电子邮件和互联网。在近10年的时间里，尽管打错、拼错的字和像LOL（放声大笑）这样的缩写词已经取代了生动的散文，电子邮件仍然对提升书面语的重要性起到了重大作用。多数职业人士每天都要发送、回复数十封邮件，有时多达数百封。青少年终日用手机没完没了地进行即时通信（IM）对话，互发信息。黑莓和奔迈手机最终将像100年前的便签和信封一样随处可见。

但这本身也引起了其他问题。事实证明，学生——和我自己的一些员工——无法在与朋友即时通信/发短信和写正式文体——如课程论文或给客户的备忘录初稿——之间来回切换。这种非正式缩写语的效果或说服力比政界使用的缩写词高不到哪里去。如果教师和企业对语言的规范与表达要求不够严格，这必将渗透进正式语言。尽管有着种种图像元素和花哨的声音，互联网主要还是一种鼓励简洁性的阅读媒介，但这种简洁性往往是不当的。因此，书面语仍有希望，只是未来可能会以超文本标记语言书写。

表8 短信/即时通信（IM）缩写与翻译

缩写语	翻译
ATM（At The Moment）	现在
BBL（Be Back Later）	稍后回来
BFF（Best Friends Forever）	永远的好朋友
BRB（Be Right Back）	马上回来
CYA（See You [Later]）	回头见
GR8（Great）	棒
IM（Instant Message）	即时通信
JK（Just Kidding）	开玩笑的
LOL（Laughing Out Loud）	放声大笑
MYOB（Mind Your Own Business）	少管闲事
NP（No Problem）	没问题
OMG（Oh My God）	我的天哪
OTL（Out To Lunch）	外出吃午餐
PPL（People）	人
PW（Parents Watching）	爸妈在看着
TAFN（That's All For Now）	到此为止
TBD（To Be Determined）	待定
TTYL/TTYS（Talk To You Later/soon）	回头/待会再聊
TNX（Thanks）	谢谢
TMI（Too Much Information）	信息量太大
WB（Welcome Back）	欢迎回来
WTG（Way To Go）	加把劲

对于仍在阅读的人来说，排版几乎和内容一样重要。一页的字越少，有人读的概率就越高（连布什总统也赞成此道）。就报纸广告而言，通常只有开头和末尾的内容有人读。除非有什么吸引眼球或引人遐

想的东西，否则其他一切都会被许多读者略过。

观察一下好莱坞或纽约演播室直播节目的录制，你会发现一个有趣的现象。即便演员的距离有些远，而且被电视摄像机挡住了一部分或被灯光照射得有些模糊不清，50岁以上的人也一定会观看真人的表演。但对40岁以下的人来说，即便显示器位于他们头顶很高的地方，而演员近在眼前，他们也会观看电视显示器上的表演。为什么？因为对年轻一些的观众来说，电视机播放的内容才能诠释直播的含义，而不是表演本身，这一点在体育比赛中也能看到。年轻一些的球迷会观看“大屏幕”显示器上的活动，而不会关注比赛本身。

谣传：所有美国女性回应信息的方式都很女性化

错。

男女的政策重点确实有别，双方的一大意识形态分歧是：女性通常比男性更加信任政府，因而对华盛顿的敌意较少。

然而，除了这一普遍现象，女性相互之间的区别不亚于他们与男性之间的区别。无论是共和党还是民主党，企业总裁还是售货员，若将女性当作一个单独的、铁板一块的群体，那就大错特错了。并非所有女性都一模一样，这显而易见，不必明说出来，但明白这个道理并以实际行动遵循此道的政治谋士却非常罕见。

在创作以女性为对象的语言时，与生活方式的相关性是重要的语言工具。利用几种不同的统计测试技术，我的公司确定了最适合预测女性投票倾向的两个人口特征：家庭状况和就业状况。要想判断如何对女性说话、如何迎合她们，年龄、教育和收入——传统的女性人口指标——的重要性不及了解她们家里是否有孩子以及她们是否在外有全职工作这两点。会在42岁的全职妈妈中间引起反响的语言更有可能和28岁的全职妈妈一样，而不是42岁、没有孩子的职业女性。

男性恰恰相反，家庭状况与职业几乎无关紧要，而年龄、收入和教育却相当重要。与女性相反，男性的观点相差并不大。30岁的男性与50岁的男性持有同样态度和观点的可能性要远远大于同样年龄差的两名女性。

不同人生阶段的女性研究起来更为引人深思得多。男性的政治和意识形态观点随着年龄增长而产生的变化往往远小于条件相当的女性。20多岁的未婚职业女性所关心的议题、对待生活的态度、消费的模式或行事风格与40多岁、在家抚养孩子的已婚女性或快70岁、刚刚丧偶的女性鲜有相同之处。

在政治和统计学层面，我们知道年轻女性严重偏向于民主党，而年长女性的选票在两党之间分配较为平均。我们还知道35岁以上、家里有孩子的已婚妇女略偏向于老大党，而单身女性，包括离异或丧偶妇女，则坚定地站在民主党一边。

这些人口统计学差异也导致了行为学差异，由女性做主的消费决定远多于以往。实际上，典型的女性不仅为自己做主，也为她的爱人、父母（如果有的话，还包括她的公婆）做主，自然还有她的孩子。这对产品和政客的宣传都有重要的语言影响。从决定买哪座房子，到选择全家下一次度假的地点，再到为丈夫选择放进冰箱的啤酒牌子，女性做出的决定所影响的人远远不止她们自己。女性或许在职场上仍然面临着无形的限制，但她们对家庭账本的控制权却要大于男性。

谣传：可以清晰准确地将美国人分为城市、郊区和农村人口

错。

在过去5年左右的时间里，我们见证了第四种全新类别的兴起：银行存款越来越多、家庭越来越庞大、电视屏幕更大、人生观更加高远、富裕的有房一族。他们搬到了离美国市区很远的地方，甚至也离郊区的便利设施很远。他们来寻找安静的社区和开阔的空间。想逃离20世纪现代城市纷纷扰扰的人创造了郊区。如今，许多人又想逃离21世纪现代郊区的纷纷扰扰——郊区的拥堵与扩张。他们牺牲了邻近的便利条件，而更青睐年头更短、节奏更慢的社区，为的是追求美国梦。这样的美国梦更贴近沃德·克利弗和琼·克利弗夫妇[注]在过去的郊区所过的生活，而不是阿尔·邦迪和佩格·邦迪夫妇[注]在如今的郊区所过的生活。

欢迎来到远郊，营销人员梦寐以求的市场。崭新的住宅、修剪整齐的草坪、聪明的人们、较高的可支配收入以及地位上升的家庭所拥有的种种标志。远郊是一种新近出现的现象，连远郊居民本人都未能充分认识到自己已经形成了一个语言自成体系的独特人群。如果在读本书的你所住的住宅开发区距市中心有20~40英里的距离，而且是在近20年内修建起来的，你本人或许也算是远郊居民。

安宁和平静、开阔的空间、较为缓慢、老派的生活节奏，这些是与远郊街区进行沟通时所应强调的价值。其社区的外观和氛围都像是20世纪70年代的非凡农庄曲奇饼广告或80年代的盛美家果酱广告。远郊居民更喜欢熟悉亲切的东西，不喜欢外来品。他们需要宁静和安稳，而不是风险或新奇的发现。对他们来说，贺曼贺卡不是一个“瞬间”，而是一种

生活方式。

远郊就是美国的小镇大街[注]，但并非原汁原味，仅仅是徒有其表的仿造物。这里既不是农村，也不是郊区。将逃往远郊的行为视作“回归常态”——地位上升的年轻家庭以身尝试复古的生活方式。他们想过的不是父母一辈的生活，而是祖父母一辈的生活。他们的社区、价值观和志向都是在缅怀一个久远的理想年代，而对多数人来说，这个年代或许只存在于诺曼·洛克威尔[注]的画作和弗兰克·卡普拉[注]的电影中。自20世纪50年代以来，从未出现过如此重大的地域革命。最重要的是，这次运动始于心态的变化，但逐渐转化为事实存在的地域变革。

在接触远郊、与远郊进行沟通之前，你必须先了解远郊究竟为何意以及哪里找得到这样的地方。亚特兰大、达拉斯、丹佛这样的新兴城市和华盛顿特区、芝加哥这样的旧城区都有蓬勃兴起的远郊社区。但美国并非到处都有远郊，南方腹地的市区太小，远郊社区不成气候，而大平原各州到处都是古旧的小镇，没有新兴的远郊社区。在美国人口最密集的两大都市区——纽约和洛杉矶，人口和开发都扩张到了市界以外几英里的区域，导致周边社区均不符合远郊的定义。这些地方有着传统郊区的所有特点，也有着城市生活的诸多通病。

远郊现象存在语言因素。蔓延是一个相对较新、极其负面的词，用以形容已经渗透进郊区生活的城市开发。这并不是一个仁者见仁、智者见智的主观词语，所有人都知道蔓延的确切含义——这种含义向来令人反感。像单排商业区、露天开采和皆伐一样，蔓延一词也是开发商自己提出来的，却一直为此而后悔。在反对施工者所掌握的攻击把柄中，这是最致命的一个词和武器。要想毁掉新的开发项目，最有把握的方式就是给它扣上蔓延的帽子。在美其名曰“理性发展”的远郊社区，决心逃离蔓延现象的人找到了避风港。

当然，只有愿意放弃一定便利且有财力住在那里的人才能去远郊。

有鉴于此，远郊居民都有着一致的人口学特征——首先是人口的同一性。见过一个远郊居民，就算见过了全部。城市居民体态、体型、肤色、民族、口音等特征各异。传统的郊区居民或许算不上是形形色色，但各个街区的人口学差异仍然相当显著。

远郊却非如此。多数人都是白人，多数人家里都有一两个孩子，多数人都有着相似的观点和投票倾向。这里比美国任何地方都更有可能见到绿油油、修建整齐的草坪上排列着共和党竞选标语或SUV和宝马车上贴着共和党贴纸。如果去问远郊居民，他会告诉你他所住的街区有多么的多元化。但事实并非如此，对远郊居民来说，多元化的意思就是比邻而居的两家人，一家养狗，一家养猫。

远郊的一大特征是传统的美国家庭。超过3/4（78%）的远郊居民住在独栋住宅里，这一比例远高于城市和郊区居民。而在远郊的此类住宅中，男主外女主内的比例也要高于其他任何地方，简直是奥兹和哈里特[注]的翻版。

宠物也很重要。不要笑，宠物是远郊居民如何看待房子、家庭和生活的重要体现。远郊居民不会从个人角度思考，而是会从家庭角度思考，而宠物像孩子一样，也是家庭的一员。实际上，在我全国各地组织的远郊焦点小组中，说为了狗而搬到大房子里的人，和说为了孩子的人一样多。

在经济层面，远郊居民或许并不都是富人，但很少有穷人。他们的支出和消费水平相当于或高于住在市区附近、收入稍高的人。家就是他们的城堡，他们会尽量留在家里。他们有足够的钱去选择居住地点，这一思维模式也表现在他们的购物习惯上。如果他们愿意为了住在自己想住的地方而开车多走一段路，那他们也愿意为了称心如意的购物体验而多走一段路。远郊居民会响应老派甚至有些陈词滥调的观点，如“家是心之所在”和“任何地方都比不上家”。零售商最好能理解家在他们生活

中的中心地位。（在政治上，远郊居民比其他任何人都憎恨房产税，不仅是因为他们认为这是在对美国梦征税，也因为他们的房子更大，税收更高。）因此，不足为奇的是，为了草坪区能多几平方英尺，为了厨房更大，为了能有地下室和客房，等等，他们愿意在房子上多花钱。

与市中心的地理距离远了两倍，这也造成了心理上的隔阂。远郊居民将目光转向内部，转向自己的社区，而不是外部的城市。他们在知识和情感上的隔阂非常重要。许多郊区居民是为工作而生，而远郊居民却是为了谋生而工作。他们愿意在职场生活中做出一部分牺牲，走“上下班的地狱路段”，以在生活的其他方面获得自由和控制权。

对于远郊居民来说，时间就是金钱。他们愿意每周多花时间开车，也最愿意花钱节省时间，这是多么讽刺的现象。上下班的路程只是他们为了能在晚上和周末享受美好时光而在工作日做出的牺牲。实际上，上下班构成了他们日常生活的基础。他们是汽车公司、音乐公司、大学课程CD、卫星广播等新奇事物的理想受众，这些事情可以在车内完成，让上下班路上的生活更丰富、更愉悦，这里所说的是他们生活中的一大部分时间。向他们证明他们上下班的辛苦路程不仅仅是为住所和家庭做出的牺牲，不仅仅是为了住在远郊而必须付出的代价，也是学习、自我提高、个人发展和娱乐的机会。

每天通勤上下班的远郊居民不读晨报，这通常是因为在晨报送达之前，他们早已出门。他们通过听晨间广播、白天上网和晚上看电视来了解新闻。在其他任何社区，这一社会经济阶层都会形成报纸的核心读者群，但在放弃城市或郊区生活的同时，他们也放弃了报纸。远郊居民中有半数没有在家里或上班地点订阅日报，而是更青睐社区周报。对他们来说，重要的是在他们的居住地发生的事，而不是他们所工作的城市。他们想了解有关本地学校、本地活动、本地青少年体育项目、本地开发、本地犯罪、天气和优惠券的新闻。

远郊居民“思维像农村人”，但“行事像郊区人”，他们钟爱远郊贴近

大自然和没有噪音污染的特点。他们认为自己目前的生活环境，用他们自己的话来说，是远离郊区的“避风港”和“世外桃源”。但他们没有放弃郊区人铺张浪费的生活方式，他们的电视很大，音响系统震耳欲聋，掌上设备是最前沿的高科技产品，在许多方面，他们是理想的消费者。但要想挣到这些远郊居民的钱，企业必须理解他们的郊区式思维。有时，远郊居民的外表和谈吐或许像是不折不扣的乡巴佬，但他们的生活方式却与郊区居民相似，都有同样的玩物（只不过更大），也有不少的可支配收入（只不过更多）。

“美国制造”“久经考验”和“杜绝意外”这样的口号和标语能打动这一群体。“全新改进版”这句话在远郊居民心中未必能取得更好的效果，产品谱系、传统和可靠性要重要得多。如果你想向他们推销，就要为他们提供生活便利。“无忧”对这些人有着实实在在的意义，他们喜欢在电视遥控器上按下一个按钮即可点播自选电影，或是直接停车在商场入口处，离开时不必停车缴费。他们重视服务，而服务对他们来说，就意味着速度、准确和可靠。

在政治上，远郊是共和党的阵营。总体而言，远郊对布什的支持率要高于克里15个百分点——在任何人口亚群体、地理亚群体或心理亚群体中，这一差距都是最大的。但这些投票给布什的选民并不是你们所熟悉的那一类人。他们是财政保守主义者，在社会问题上较为温和，甚至属于进步人士，顾家，但未必信奉我们所熟知的那些所谓的“家庭观念”。

远郊居民所留下的美国郊区情况又如何？郊区正在不易察觉地转向政治左倾阵营，但这种转变就和换司机一样微不足道。换言之，郊区逐渐偏向于自由派不是因为居民的意识形态在转向左翼，而是因为保守派的选民，相当准确地说，都为了更绿的草坪逃走了。记得20世纪六七十年代流向郊区的“白人大迁徙”[注]吗？我们如今所见证的是21世纪流向远郊的“右翼大迁徙”，这次迁徙既与意识形态有关，也与情感有关。

1. 克利弗夫妇为美国20世纪五六十年代的情景喜剧《交给比弗》中的人物，该电视剧讲述了生活在郊区的男孩比弗的故事。——译者注
2. 邦迪夫妇为美国20世纪80年代电视剧《奉子成婚》中的人物。——译者注
3. 美国小镇大街为迪士尼乐园的四大主题公园之一，重现了美国牛仔时代的小镇风光。——译者注
4. 诺曼·洛克威尔（1894年2月3日—1978年11月8日），美国20世纪早期的重要画家及插画家。——译者注
5. 弗兰克·卡普拉（1897年5月18日—1991年9月3日），美籍意大利裔电影导演。——译者注
6. 奥兹和哈里特，美国20世纪50年代电视剧《奥兹和哈里特的冒险》的主角。——译者注
7. 20世纪六七十年代，美国社会经济地位较高的白人为了避免种族混居，大批向郊区迁移。——译者注

谣传：有爱国色彩的信息能在美国消费者中间引起良好反响

对了一半。能成为产品卖点的是美国人的骄傲，对美国工艺和“美国制造”标签的骄傲对大批公众的吸引力要远大于更为直接或浮夸地唤起爱国心的方式。

“美国人的爱国心”和“美国人的骄傲”之间有本质的认知差别。对有些人来说，爱国心指的是妄自尊大、令人反感、红白蓝三色、挥舞着国旗、认为美国绝对没错的沙文主义。他们认为这太莽撞、太过激，对其他国家和文化太缺乏尊重，最有可能持有这种观点的人是30岁以下的人、意识形态上的自由派、黑人和非古巴裔的拉丁裔人口，住在波士顿至华盛顿特区一带的东北走廊以及西雅图至洛杉矶一带的太平洋沿岸走廊。与之相反，最容易对公然带有爱国主义色彩的广告信息产生共鸣的是50岁以上、自诩为保守派的白人，来自南部、中西部和西部各州，经常喝啤酒。不开玩笑。

美国人的骄傲，相比之下，迎合的群体却更广泛得多。实际上，如果将涉及骄傲一词的推销信息与直接迎合爱国情结的推销信息相比，前者的支持率为后者的两倍以上。总统在演讲时谈到入伍的男男女女或国家航空航天局和国立卫生研究院这种位于科学、医药或技术前沿的机构，想唤起人们的爱国情感，这是一回事，但若是盈利性的企业为了向二三十岁的人推销漱口水或火花塞而为自己披上了爱国的外衣，这就完全是另一回事了。他们或许为身为美国人而感到骄傲，但未必对美国的所有行径都感到骄傲。对于年轻的消费者来说，美国人的“爱国心”所代表的是盲目接受这个国家的措施和行为，但美国人的“骄傲”却是对美国

人民的赞美。沟通者若未能对美国人的爱国心和美国人的骄傲做出区分，就有可能会疏远为数不少的一部分重要人口。

这并不是说多数美国人都不认为自己爱国。他们确实认为自己爱国。按照从零到十的等级衡量，2/3的美国人认为自己的爱国心为七级或七级以上。然而，爱国的程度会因各种人口学和地理因素而产生极大差异。营销人员所面临的挑战是，爱国噱头对最重要的客户吸引力却最小：美国的年轻人。例如，能选择的话，在20多岁的这一代人中，仅有不到一半的人称他们会买价格较高的美国产品，而大多数人都会选择价格较低的进口产品（全美国化的沃尔玛所销售的绝大部分产品其实都来自亚洲，原因之一就在于此）。青睐价格更低的外国产品部分是因为年轻人对价格更为敏感，但20多岁的人群“以美国为先”的情感较为薄弱，这也是一个因素。

谣传：复古是产品和政客的卖点

每过不到一个月的时间，就会有某个流通了数十年的产品决定翻出很久很久以前的旧广告、口号或标语。不到一个月，他们又会发现有些东西在营销研究室的讨论中听起来不错，但在人们的客厅里播放起来却效果不佳。比利·乔尔唱得没错，“美好的往昔未必都是美好的。”[注]复古和怀旧或许能吸引眼球，人们或许会怀念往昔，但既然能买到21世纪的产品，他们绝不会花钱买50年代、70年代或90年代的产品。

政界也并无二致。1996年，鲍勃·多尔在这方面受到了血的教训，杰·雷诺建议他用“构建……通往16世纪……的桥梁”作为竞选口号，因为他的重心是“二战”一代与已经逝去的时光（和价值观）。有一条只适用于美国人的重要语言经验：永远向前看，不要回首过去。历史总是循环往复，过往的东西最终总会以全新的姿态出现。如果你想提出旧有的观念，切勿承认你是在返古。将其作为新观念推出：重新提出一个概念，并赋予其新生。

---

1. 比利·乔尔，生于1949年，美国著名歌手、钢琴演奏家、作曲作词家。这句歌词来自他的歌曲《保持信念》。——译者注

谣传：美国人的投票依据是候选人对各项议题的立场

不对。新闻媒体自然倾向于将重心放在政策法规和立法提案上，因为它们实际、具体而真实。最终登上头条的是金句和选举的角逐，但记者所质疑的内容仍然以候选人的观点为主，而不是候选人的身份。然而，心照不宣的事实是，绝大多数美国人的投票依据根本不是具体的议题。传说中的议题选民其实非常罕见，而在候选人的众多品质中，“赞同我关于这些议题的立场”难免成了对公众支持率影响最小的一个。

总体而言，美国人决定投票给谁的依据是候选人的品质——个性、形象、真诚度、气质。媒体仍然对此予以否认，每次我在新闻发布会上提出议题立场并不十分重要，报道政治的纸媒记者都会急于辩解，对选举的实质提出更加理性的看法。对他们来说，承认形象比政策重要，就相当于承认人们在电视上看到的内容要比在报纸上读到的内容重要。

议题立场与意识形态不那么重要的原因仅仅是，多数美国人并不了解议题背后的实质内容，而尽管在表面上看来，美国像是一个存在分歧的国家，但多数美国人都没有极端的意识形态立场。另一个原因是，我们并不十分重视看得出的才智。人们并不认为罗纳德·里根和乔治·W.布什是才智超群之人。在公众的评价中，他们的才智落后对手的百分点均为两位数，但他们仍然两次在大选中胜出。实际上，美国人宁愿将真正通情达理的候选人推选为领导人，这一点胜于几乎其他任何品质，包括头脑。[注]

---

1. 在《经济学人》所做的大选后民调中，对于更愿意和谁喝咖啡或喝啤酒这一问题，回答布什的人与回答克里的人分别为56%和44%，这一差距并不算小。——作者注

谣传：美国人很幸福

不，美国人并不幸福，一点也不幸福。实际上，每到选举季，媒体似乎都会选出一个特定的群体，作为民众日益不满的象征，作为准确理解美国现状的关键。在20世纪60年代末，这一群体是“沉默的大多数”。在70年代，则是“被遗忘的中产阶级”。在80年代，是“愤怒的白人男性”，在90年代初则换成了“佩罗特主义者”（罗斯·佩罗特的追随者）。90年代末是“足球妈妈”[注]，到了2004年则是“安保妈妈”和“纳斯卡爸爸”[注]。

在过去五年中，一种新的态度和美国社会群体出现了——“忍无可忍族”，伴之以全新的用语。过去，愤愤不平的人仅占人口中的一小部分。如今，忍无可忍族正在逼近人口的大多数。过去，普遍的情绪是忧心忡忡，如今却是愤懑不平。过去，语言所表达的是忧惧与希望并存。如今，语言却严峻、阴暗而苦涩。

议题内容无关紧要，这一群体的人就是忍无可忍。年轻的忍无可忍族崇拜霍华德·斯特恩[注]，因为他桀骜不驯，对体制大加鞭挞。上了年纪的忍无可忍族则欣赏主持人拉什·林堡、比尔·奥赖利等秉性古怪的人。他们是佩罗特派选民的传人，正是他们将杰西·文图拉[注]选为了明尼苏达州州长，将阿诺德·施瓦辛格选为了加利福尼亚州州长。约翰·麦凯恩正和他们的心意，还有鲁迪·朱利亚尼，他们并非某种意识形态的拥趸，只是希望自己的国家能够重回正轨。

他们对非法移民和反恐战争的形势忍无可忍，他们往往是民族主义者，你甚至可以称之为“美国至上主义者”。

工作岗位被海外企业夺走的状况令他们忍无可忍，实际上，他们也对一般而言的自由贸易忍无可忍。

美国企业界和企业总裁的巨额薪酬令他们忍无可忍，他们的薪酬似乎与企业的业绩没有任何关系。

交通、拥堵和在拥挤的交叉路口等左转等到天荒地老令他们忍无可忍。

美国文化的衰落——从粗制滥造的电视节目（确实有人看）到俗不可耐、为所欲为的名人——令他们忍无可忍，其中也包括那些他们密切关注的名人。

整个好莱坞的心态令他们忍无可忍。

他们觉得孩子的童年被抵押、收购，甚至被公然窃取，这令他们忍无可忍。

联邦政府出尔反尔令他们忍无可忍。

政客和政治、说客和特殊利益团体令他们忍无可忍。

八年级（和总统办公室里！）的口交行为令他们忍无可忍。

别的国家令他们忍无可忍，尤其是我们所谓的盟国——法国和德国。在他们看来豪无权威且有反美倾向的联合国也令他们忍无可忍。传播民主与自由或结束全世界暴政的理想主义观点无法说服他们，他们希望将敌人炸回石器时代，然后躲回自己的封闭式社区。

“全新改进版”这样的企业用语无法打动他们，“改进”工作方式的政治承诺也不会有效果。他们本就不喜欢原本的状况——他们认为美国社会千疮百孔，不希望只是小修小补。

忍无可忍，忍无可忍，忍无可忍。

---

1. “足球妈妈”，最初用来描述那些开车载孩子去踢足球并在一旁观看的妈妈们，后引申指家住郊区、已婚，并且家中有学龄儿童的中产阶级女性。——译者注
2. “纳斯卡爸爸”，指文化水平不高的工薪阶层白人男性，平日看赛车、喝啤酒，有强烈的种族主义倾向。——译者注
3. 霍华德·斯特恩，《美国达人》第七季的评委，美国传媒大王，著名编剧、制片、导演、主持人。——译者注
4. 杰西·文图拉，在担任明尼苏达州州长之前，曾纵横多个领域的传奇人物，担任过美国海军水中爆破大队成员、职业摔跤手、电视与广播脱口秀节目主持人等。——译者注

谣传：美国人青睐大型机构

错。实际上，美国人对任何大的东西都缺乏信任。许多美国人憎恨大型企业，觉得有权用任何可用的方式予以回击。从消费者抵制到裁员网站，企业所面临的敌意比以往强烈，表达这种愤怒的渠道比以往要多，对其业务和精进业务的方式进行宣传的需求也甚于以往。

音乐产业是消费者发泄怒火的最大受害者之一。许多下载非法音乐的行为之所以会发生，不仅仅是因为音乐是免费的，更是因为盗版音乐会令“西装革履”的高管蒙受损失。在我们为娱乐产业所做的调查中，乐迷显然憎恨企业高管将太多的钱中饱私囊，为企业牟取了太多的利润，对艺人太过纵容，给他们的薪酬过高，而他们表达这种愤怒的方式就是以非法下载来惩罚整个产业。同理，这也适用于盗版电影、软件和其他产品。

美国的年轻人下载盗版音乐和电影的另一个动机恰恰是因为有人告诉他们不能或不应该这么做。娱乐产业最初对此问题置之不理，然后又用显然不起作用的语言做出了无效的回应，使情况雪上加霜，更不用说要将12岁的孩子诉诸法庭。最糟糕的例子是20世纪福克斯于2003年制作的72秒广告。广告在美国各地的影院播出，由本·阿弗莱克出演。他此前刚刚接拍过多部烂片，和珍妮弗·洛佩兹分分合合的韵事也十分荒唐可笑。据福克斯的新闻稿介绍，广告的目的是“以一张人类的面孔去展示盗版的影响”，表明“盗版真的会令现实生活中的人丢掉工作”。福克斯的高管拒绝在向影院投放之前对广告进行测试。果不其然，广告遭到了电影观众一窝蜂的嘲笑和扔爆米花的待遇。一个“资质平平的演员拿着2000万美元的片酬，居然还让我们为烂片埋单”，这惹怒了他们。（他们的原话，不是我的。）福克斯不久便发现它们想阻止的行为反而

因此更加猖獗，所以被迫撤回了这则广告。显然，它们不知道这句真言——重要的不是你说什么，而是人们听到了什么。

反大型机构、反专制的秉性在美国历史上由来已久，在聚友网一代的消费者身上仍然存在。简而言之，美国人不喜欢听到“不”这个字，这简单的一个字所蕴含的意味却比英语语言中的任何一个词都要丰富。在儿时，这是我们最怕听到的字，而随着我们日益成为一个长不大的社会，任何年纪的人都不愿意听别人说有什么事不能做，这不足为奇。

第一资本敏锐地利用了这种反禁忌的情绪，并以此为主题，请喜剧演员戴维·斯佩德拍摄了一系列电视广告。广告戏仿了斯佩德20世纪90年代在《周六夜现场》中扮演的一个角色，或许既烦人又幼稚，却在观众的心中将“不”这个字同第一资本的所有竞争对手永久地联系在了一起。第一资本占据了“不”这个字的对立面——如果我们因为听到戴维·斯佩德在广告一再地重复这个字而感到恼火，那就更好了——我们会更有可能考虑同第一资本做生意，以便不必听到其他信用卡供应商说“不”字。这就是有效的沟通。

但并非所有大型机构的特征都一定会遭到唾弃。实际上，在过去几年我们为《财富》500强企业所测试的所有广告语中，效果最好的是2005年为一家手机供应商创作的“大足以胜任，小足以体贴”。（企业总裁请注意：这一口号仍然能用，而且我保证，只要你能履行承诺，这句口号一定有用。）如今，“无忧”型生活方式备受追捧，周到的个人客户服务是最重要的一点。不仅拥有客户服务，还能有足够大的规模，去履行客户服务，这当然能构成竞争优势。

对于正在迅速融合的手机公司来说，这就意味着要成为“真正沟通无阻的通信公司”。这句广告语目前还没有人用——另一个等着某位聪明总裁来抓住的机会。

对于大型航空公司来说，应该是“飞翔在友好的天空上”。美联航几

年前放弃了这条广告语，但时至今日，即便等待接受金属探测器检测的队伍似乎没完没了，尽管航班总是超额预定且人手不足——这也是美联航的特点——这句广告语仍然适用。

而最重要的是，至少对汽车公司而言，只需简单的十字承诺即可：“汽车背后有我们的支持。”没错，美国人想要可靠、可以信赖的汽车，但汽车难免会出故障，一旦出了故障，做出这十字承诺并履行承诺的汽车制造商，无论规模大小，都将赢得更高的客户忠诚度。

谣传：美国人终于走出了“9·11”的阴影

可惜并非如此。2001年9月11日改变了一切，它动摇了美国人的信心，破坏了美国人的信仰，改变了美国人的期望，也永远地改变了语言环境，永远。

在“9·11”事件后的数天乃至数周内，美国人一度遗忘或放弃了对物质生活的追求，以追求精神生活，尤其是信仰和家庭生活。我在全美各地做演讲的时候，会问听众是否减少了对工作生活的关注，多花时间陪伴家人和去教堂、犹太会堂或清真寺。回答一定是肯定的。

然而，自袭击事件一周年后开始，情况开始发生变化，“9·11”事件的真正影响开始显现。由于我们一而再再而三地观看双子塔倒塌的电视画面，这真正地成为了21世纪第一次举国共有的经历。受到袭击的不仅仅是纽约和华盛顿特区，我们都遭受了袭击。眼看着在许多场葬礼中，勇敢无畏的警官和消防员入土为安，整个国家都在哀悼逝者。美国人一起悲痛，而在悲伤中，美国人成了真正团结的民族。

但一种更为隐秘的情感也潜藏在这种表象之下——共同丧失了国家信心。在某种意义上，美国人所哀悼的是集体安全的终结，再也感受不到与敌人有一海之隔所带来的信心和保障。忧虑的情绪开始生根，旧有的分裂陋习卷土重来，使命与精神的团结开始分崩离析，拍着胸脯逞英雄的旧式美国精神在以往行得通，如今却丧失了作用。

首先，美国进入阿富汗追捕“9·11”事件的主谋奥萨马·本·拉登却未能得手。一个藏身于一片落后土地的穴居人却能躲过世界上有史以来最强大的军事力量。当时，布什总统在得州强硬地表示“我们一定会把他

揪出来”，收到的反响很好，但几周乃至几个月过去了，某种忧虑情绪开始取代这种虚张的声势，至少在公众中间确实如此。

然后，美国又插手了推翻萨达姆·侯赛因的行动。但在最初的大捷之后，人们显然发现虽然有部分伊拉克人支持我们的行动，但我们并没有像副总统切尼所承诺的那样，受到“解放者般的欢迎”。伊拉克的叛乱也不像切尼和国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德在2005年夏所断言的那样，是“最后的阵痛”。

尽管我们在“9·11”事件后的几个月里所感受到的个人情感已经逐渐减弱，但我们所有人都永远地改变了。恐怖袭击的长期影响在如今尤为凸显，在我们生活的这个国家，我们无法再将个人安全视作理所当然的事。如今，我们登上飞机时，会神色警惕地看向邻座的乘客。我们举头望向在头顶上空飞翔的飞机，会回想起那一天。在那一天，人类飞行的梦想变成了令生灵涂炭的人体导弹噩梦。

如果如我所言，重要的不是你说什么，而是人们听到了什么，那么理解听众的天性就变得至关重要了。不了解听众的特征，就无法预见听众会听到什么。而遗憾的是，许多沟通者都不了解这一点。在本章，我们用一部分篇幅反驳了一些有关美国人真实特点的普遍谣传，但这仅仅是问题的一部分。在下一章，我们从美国人喜欢听的政治语言中，分析这些语言所反映出的美国人情感——他们的恐惧、希望和梦想。

第十章
人们真正关心的问题

广告这门艺术，就是劝人把花不起的钱花在不需要的东西上。

——美国幽默作家威尔·罗杰斯

千万不要称托尼·安东尼·罗宾斯为励志演讲家。当然，他开创了励志产业，在他从业的30年里，他“激励”过的人比该领域的其他任何人都多。但正如他满腔热忱地拥抱生活一样，他也对这一标签深恶痛绝。你在他的商业广告片中所看到的，正是他真实的自己、他所代表的立场和他推销的产品。无论是在台上对两万人讲话，还是坐在单向镜后观察未来消费者对他的信息有何反应，他所言所行都怀有一种激情，对理解的激情，对沟通的激情，对成功的激情。在我主持焦点小组的20年里，这是第一次，也是唯一一次真正的行动发生在焦点小组的镜子后，而不是镜子前。

让托尼·罗宾斯坐下来，听一个即时反应焦点小组讨论3个小时，要比我所预料的容易得多。怂恿他离开舒服而安全的密室，与2/3的参与者进行一对一的交谈，这也是轻而易举的事。让托尼在约定时间终止谈话，以便人们能回家看电视、陪家人——事实证明，这比登天还难。这次拨号会历时209分钟，是我所主持过的最长的一次，但托尼在当晚用以描述语言力量的话语产生了立竿见影、持久长远的影响。他所讲的语言示例很有意思，让一群心怀疑虑的人变得深信不疑：

无论我们是否有所察觉，语言都会改变我们的情绪，所以我将我所谓的蜕变词汇教给人们，即用以改变自己情绪的词汇。我指的并不是对

着镜子说：“我已经足够优秀了，我已经足够强大了，天哪，人们喜欢我。”我所说的并不是这种胡话。

我所说的是一词之差。如果我对你们说，“我们休息一下，吃点有营养的食物，有营养的小吃……”看看你们的脸（参与者都在蹙眉摇头），但如果我说好吃的……（大笑）……就会有截然不同的反应。

或者如果你跟我说，“嘿，托尼，你认识的人多。我现在单身，想找个对象。”而我对你说，“我确实认识这么一个人，他……‘人很好’。”（整个小组齐声回答：“不要。”）

语言不仅可以左右我们的感受，也能左右我们的成就。我们经常听到的话语，恰恰阐释了我们的需求。

有效的话语影响深远，因为它们能唤起思想、情感、希望和（很遗憾的一点）恐惧。至此，你们已经通晓了有效沟通的词汇与交流作用，但还缺少一点：对真正重要之事的界定。美国人对自己的世界有何感受？他们有何牵挂？本章找出了十几项重点、原则和偏好。无论对政治的了解有多少，这些内容对所有人都很重要。综合考虑，这些因素构成了我们所共有的语义知识范围，其重要性远远不仅限于政治。无论沟通者以谁为宣传对象，只要依据美国人思想与行为的三个关键要点陈述自己的概念，从而形成正确的口吻，便可找到合适的词汇。

原则

美国人知道自己相信的是什么，哪怕他们根本不知道或无法解释相信的原因，也拿不出任何证据加以证明。要想让美国人信任你——无论“你”是竞选公职的候选人、待售的产品还是为他人提供的服务——就要让他们知道你有所信仰。如果你告诉他们的只是你的“想法”，你的话会毫无分量。想法或感受是随意形成的，微不足道，往往并无太大的重要性或意义。但原则，一如价值观，代表着深信不疑的主张，不会在一朝一夕间发生变化，有时甚至永远都不会改变。

政客的可信度太低，导致他们在陈述任何信念之前，都必须加上“作为原则性的问题”这句话，选民才会开始信任他们。记得几十年前，奥逊·威尔斯用他沙哑、深沉而粗粝的嗓音告诉观众，“保罗·梅森绝不出售不到年头的葡萄酒。”他没有说这款产品的销售策略是原则性的问题，但观众认为他们所听到的是，陈年佳酿对于脚踏实地的酿酒商来说就是原则性的问题。因此，保罗·梅森如果生产陈年佳酿，那就一定是脚踏实地的酿酒商。原则是一丝不苟、经过检验、严肃认真的，原则是有分量的，如果你的原则匹配他们的价值观，细节便不再重要。

机会（胜于公平）

自“9·11”事件后的几年中，“自由”一词已经被政治化了。布什总统总是频繁地使用该词，导致美国人逐渐认为这是共和党对其外交政策的委婉说法。在我的拨号会中，一旦有民选官员使用“自由”一词，参与者会立即假定他是共和党。自由含义的这种转变是近来发生的，或许不会长期如此，但在目前的历史性时刻，“自由”已经出人意料地成了一个两极分化的词。

对于意识形态的另一个阵营，“公平”向来都是民主党用语的核心。从罗斯福新政到林登·约翰逊的“伟大社会”，再到当代的民主党，总统、参议员、国会议员候选人所推行的纲领几乎都在某处以某种方式包含了“公平”或“公平性”这样的词。一听到这个词说出口，你便能知道发言人的党籍了。

弥合这种党派分歧的一个词是“机会”。该词更加一元化，疏远的人较少，给人的印象不那么哲理化，更加实事求是。在演讲中不断提到“机会”的政客虽说未必一定能成功，但使用该词会强调出更广博的信息，着重讲述他们治下的国家发展方向和发展之后的生活状况。民主党如果说某个流程或程序提供的机会并不均等或带来了不公平的优势——“公平竞争环境”观点——往往能取得成功。美国人不指望人人都能获得平等的生活，只希望拥有平等的起点。

另一方面，共和党如果能将公平解释为“机会均等”，往往能取得成功。在最近为美国商会所做的民调中，我的公司向美国人提出了关于公平的三个定义，让他们选择自己最赞同的一个。排名第一的答案是“公平指，即使最终结果或许有别，但每一名美国人都拥有成功的机会”。

尽管反对强制结果平等的计划，美国人却显然相信机会均等。

“机会”具有语言价值，因为这是美国人希望人人享有的原则。它包容豁达、没有限制。政治领袖若能真正发自肺腑地展现出对机会均等的承诺——有具体事例（企业开发区、父母选择教育权，等等）支撑的承诺——便能切中背景各异的美国人所最珍视的东西。

机会（胜于所有权）

乔治·W.布什政府最初选择以“所有权”为主题推出其第二届任期的立法议程，这是一步错棋，它确实为个别的政策目标提供了更广泛的语境，但却未能将社会的一个重要部分容纳进来。这部分人群认为所有权是为别人提供而自己享受不到的机会。

有人会说，所有权的原则对于自由市场体制来说，既富有抱负，又至关重要。他们所言不假，私营部门有赖于这一富有抱负的观念。正因为如此，抵押贷款业才会设立免息贷款，以唆使买家购买他们根本买不起的房子。信用卡公司通过大幅降低初始利率来怂恿人们购买和拥有各种产品，但利率会在六个月或一年后回升，令他们吃尽苦头。

然而，只消看一看卡特里娜飓风所造成的后果，你便会发现，有数千万的美国人无论多么拼命地想挤进“所有权社会”，却仍然被排除在外。有太多的美国人知道他们永远不会拥有自己的生意、拥有无负债的住房，也不会拥有股票或债券等投资项目。所有权社会属于美国的“有产阶级”，虽然有产阶级有数千万，但也有同样多的人会将自己划分为“无产阶级”。对他们来说，以及对那些同情底层阶级的人来说，机会的意义要大于所有权。实际的所有权偏狭而有局限性，但“所有权机会”却没有限制。

社区

“社区”的概念对多数美国人来说，一直都很有号召力，但在“9·11”事件后的世界里，这种交往、参与和归属的渴望愈加强烈。我们与小规模机构和社会子群体的关系要远优于大企业、大媒体和大政府这种庞大而遥远的机构。亚里士多德曾说过，家庭是所有政府的基础和模型——一个机构或组织越贴近家庭的层面与规模，对美国人来说就越现实。200多年前，埃德蒙·伯克谈到社会中的“一小群同道中人”是人们寄托忠心与好感的主要载体。这一观念至今仍然适用。但新兴科技已经彻底地改变了“社区”的定义。互联网让我们得以同地球另一面的人进行即时的沟通，而如今无国界的聊天室之于青少年和二十几岁的年轻人，一如非正式的街坊聚会之于上了年纪的成年人。

在地理上，随着美国人逐渐搬到远郊，随着他们越来越多地自发形成志同道合的小型社区，他们在寻找认可这种新情况的政治与政客。社区关系中所蕴含的力量，政客才刚刚开始察觉。

行为学社区也是21世纪美国人心态的一部分。从讨论心爱摇滚乐队的互联网聊天室到探讨专业话题的电子邮件讨论组，美国人正在建立自己的虚拟社区和自发形成的新社会结构。如果没有数字时代的新科技，这些都是无法想象的。博客博主结为“联盟”，联合起来在2004年迫使丹·拉瑟辞职，在2005年又迫使最高法院法官候选人哈里特·迈尔斯被取消提名。再也不存在“广播”这样的事情了，如今只有窄播，而这对政治的影响显而易见。如今不仅仅只有一个“美国对话”，而是有很多独立的社区对话在同时进行。每一个虚拟社区都有自己的流行语、自己的痛处和自己的特殊需求。仅仅因为他们不住在同一地区，便无视他们或拒绝给予他们社区的地位，就是无视美国和全世界的新形势。

常识

如果问美国人如今的华盛顿政府最缺乏哪项原则或价值观，他们说的最多的答案一定会是“常识”。所有美国人都认为自己天生拥有常识，也尊重其他人身上体现出的常识——实际上，他们认为这是智慧的正当体现。然而，他们却认为常识是华盛顿政府以及美国许多州政府最缺乏的品质。

但对日常生活常识的重视与赞赏超越了美国人对政府的看法。无论是对于美国人的本性来说，还是对于美国人作为人以及作为国家想要探讨的事务来说，常识都是核心要点。公众对常识的理解可追溯至18世纪中期。250年来，它一直是美国传统的一部分。

由于定义因人而异，想要界定“常识”几乎和界定色情一样困难，但正如波特·斯图尔特大法官曾经所言，看到就明白了。如今的美国人知道，在政界，能表现出常识的行为实在太罕见了。美国人相信，他们的政府太意识形态化、太政治化、太复杂玄奥、太官僚主义。罗斯·佩罗特曾提出，可以像修坏掉的化油器一样，“打开车头盖”，就能解决这个国家的问题，而且不必承受任何痛苦的副作用或牺牲。这种观点至今仍然广受欢迎。这是一个民粹主义色彩浓厚、十分平民化的观点：找出问题，解决问题，皆大欢喜。诚然，这在生活（和政府）中行不通，但这仍然是美国人的心愿和期望。在他们看来，只消一点常识，最难以处理的一些政治问题就会迎刃而解。“常识”不需要任何复杂的理论。就像《独立宣言》的真理一样，其正确性不言而喻。

2001年9月11日之后的几周，是乔治·W.布什总统表现最出色的一个时期。当时，他的信息体现了简单而直接的常识：恐怖分子撞毁这些

楼……所以我们现在就要打击这些恐怖分子。在约翰·克里处于最低谷时，他纠缠于美国外交政策所面临的“全球考验”这种抽象的概念，以至于他更像是在大学研讨会上讲课，而不是在表达真实世界中的常识。

2006年，民主党以“美国可以做得更好”为竞选口号。这是一条很有常识性的口号，带有简单的平民主义号召力。民主党没有先去详细罗列或陈述老大党的失误或讲述民主党的替代之策，而是以“美国可以做得更好”这条信息讲出明摆着的事实：情况有待改善。但他们还可以做得更好。在我们于2006年所测试的口号中，“常识，共同价值”是最受欢迎的一条，甚至领先于民主党的正式口号。[注]实际上，如果回顾一下自电视时代以来的每一次总统大选，可以说，最能体现“常识”的候选人总是能够胜出。

“常识”也是宣传一项议题的最佳语境（法则十）。社会保障应该进行改革，因为建立按需收费的体制就是明明白白的常识，也因为如果不采取措施，现有的计划会化为泡影，而不是因为任何自由市场理论。（如果你是希拉里·罗德姆·克里顿）医保应该全民化，因为世界上最富有的国家不应该让4000多万人无法享受医疗服务，这是常识，而不是因为某项有关风险汇聚、保险费等问题的经济学理论。我们需要在国外消灭恐怖分子，以免他们到国内谋害我们，因为这就是“常识”。

对于你可能会提出的几乎任何政策法规来说，“常识”不仅是最好的论点，也是至关重要的一点。如果你赢得并占据了“常识”所控制的语言高地，你的立场基本上就无懈可击了。

---

1. 共和党没有为2006年提出任何口号、标语或组织声明，这是它们自1994年以来第一次没有提出任何口号。它们在民调中表现不佳，这并非偶然。——作者注

从政府中获得“价值”

对于以下的研究发现，保守派会感到不悦，但对于多数美国人来说，“从政府中获得价值”的效果比“有限政府”更可取。“有限政府”是结构性和过程导向的——根据定义，它无法确保能建立更优秀的政府。由于这是一个意味不明的词，人们可以做出不同的诠释——对于所谓的有限政府，有人觉得其权力过小，有人觉得过大。

相比之下，“价值”则侧重于结果，且可以衡量。布什总统在2004年共和党全国代表大会上的讲话标志着他回归了2000年的竞选策略，重新解释了美国人对保守主义的看法。但他话锋一转，提出政府具有积极却有限的作用。

布什的有效话语

我带着清晰而积极的方案，参加总统竞选，以建设更加安全的世界环境和更有希望的美国。我带着体恤民心的保守派理念参加竞选：政府应该帮助人们改善生活，而不是妄图插手干预他们的生活。

民主党有一点没错：美国人认可政府某些改善现状的积极职能。但共和党认为，美国人不想放弃个人自由或为自己选择未来道路的权利，这也没错。两党理念的重要交集是：美国人想要有限却高效、能用纳税人的钱创造价值的政府。美国人相信有些职责是政府的分内之事，希望政府能够提高这些职责的履行效率。

共和党只谈政府——尤其是地方政府——的消极方面，是错误的做法。对于最贴近我们的事物，尤其是在能看到、感受到其影响的情况

下，我们往往更容易接受和欣赏。人们认识地方政府代表本人的概率较高，而这种深交会培养信任。但在有关政府的辩论中，对于公众认为最好因地制宜的问题，民主党却主张推行全国性的解决方案，这样的立场是错误的。

从消费者角度来看，营销人员所面临的挑战在于“价值”不断变换的定义和最佳的阐释方式。由于效率在当今经济和我们的日常生活中是重中之重，“价值”所衡量的是成果，而非总成本。确定“价值”公式的是所得增加了多少，而不是有多少投入。我们已经不再接受20世纪50年代对价值的简单定位：“一分钱一分货。”我们想要更多。在我多年来所做的焦点小组和其他研究中，关于“价值”一词的价值，上了年纪的妇女表达得最多，但我们都有同样的想法。

保险行业在多数人的眼里都有着并不友善的形象，但沃沙保险公司却以友善的面孔示人。沃沙欢迎客户来到“价格抵不过成本”的世界，从而令消费者感到自己才是最重要的，而不是他们的钱。这样使用该词表明，无论是对企业还是对客户，价值都同样适用。“价值”是相对的概念，和在企业语境下一样，在政治中，“价值”也不是绝对的，而是因情况而异——人们认为价值就是付出与所得之比。通俗来讲，就是这一问题的答案：“你的钱花得值吗？”

“便利”

在美国，从董事会会议室到寻常卧室，至今仍然能听到“时间就是金钱”这句话。但在21世纪，时间的定义，一言以蔽之，就是“便利”。这并非传统意义上的政治用语，但确实是当今美国的重中之重，而且还将对自由市场经济以及我们长久以来做生意的方式产生越来越大的影响。

便利的感受是无忧体验最重要的一个因素，但也仅仅是因素之一。“便利”与我们对产品本身有何看法或产品如何彰显我们的自我形象关系不大。相反，“便利”所涉及的是过程，是我们购物时必须经历的手续，是我们的购物方式。具体而言，“便利”与时间直接成比例：所花时间越多，便利性就越低。你提供的体验越便利，为消费者节省的时间就越多。为消费者节省的时间越多，他们就越有可能将省下的时间用来使用你所提供的产品。

例如，许多杂货店已经开始安装自助结账柜台了，让购物者可以扫描自己所买商品的条形码。这些自助扫描仪减少了需要排长队等结账的人，目的在于大幅增加购物的便利度。杂货店也以此降低了工薪成本，从而省下了真金白银。越来越多的影院也在安装自动取款机式的自动检票机，而由于自助机柜台实在太过便利，几乎再也没有人在机场排队等待人工办理登机手续了。

创新带来便利的另一个例子是即驾拼车业的发展。灵活拼车公司等企业为消费者提供短至一小时、长达数日的租车服务，为生活在大城市中的人们提供了他们所急需的便利交通。对他们来说，买车可能不现实，租车也不划算。最初于纽约、芝加哥和洛杉矶营业的几家送货上门

公司由于无法让这样的商业模式取得成功，在20世纪90年代末纷纷宣告破产，但越来越多的企业能够提供送货上门的产品和服务。例如，送餐上门逐渐流行起来。

亚马逊等网购公司和贝宝等在线支付系统令大型商场怒不可遏，因为它们进一步利用了人们对排队的反感情绪。只消点几下鼠标，你购买的商品就能送上门来，而你本人自始至终根本无须同别人进行一丁点的交流。当然，这种缺乏人际交流的负面影响就是，到你需要人工解决的时候，却气馁地发现找不到在线的真人。这种牺牲在所难免，但企业可以投资设立真人“即时帮助”接线员，而不是以自动的机器回复投诉，这会带来新的潜在优势。

个人化和个性化都是“便利”的重要因素。几十年来，我们都是快餐民族，但如今，我们毫无疑问也将变成自助服务民族。这一现象的第一个迹象或许要算是20世纪70年代自助加油站的问世，这种趋势仍在加剧。企业精减人员的财政原因倒在其次，推动这一趋势的最大因素还要算是顾客“便利”。再也不用与店员和售货员交流、全世界的员工都变成了彬彬有礼的机器人，这样的一天或许永远也不会来到，但对于从20世纪40年代穿越来的时间旅行者来说，当今世界想必就是这番面貌。

“寻常巷陌，而不是华尔街”

美国人与美国企业界一直保持着爱恨交织的关系。从支持弱者到“浓缩就是精华”这句谚语，美国文化对寻常巷陌小本生意所面临的挑战之关切，远甚于对华尔街大企业的关切。为小公司打工，或更妙的是，自己创业，自己做老板，创造自己的生活（或生活方式），仍然是我们许多人所主张的理想生活。多数美国街区的街角夫妻店或许都已经没了踪影，但我们仍然认为这是美国的缩影，绝佳地体现了我们所珍视的价值观（个性化服务、社区、勤奋工作、独立）。我们的民族或许已经不再由农户和店主构成，但我们仍然欣赏，并尊重那些保留了这些身份的人。

因此，越是能令人信服地展示出企业个人化、关怀客户、务实、便于联系——小本生意的优点——的品质，就越容易克服大规模增长带来的危害。消费者一方面鄙夷大型企业缺乏人情味的特征，一方面又享受着大企业在速度、服务和性能方面提供的创新技术。面对这样的消费者，“大足以胜任，小足以体贴”是最佳的沟通方式。

在这方面，象征手法十分重要。仅举一个例子，惠普虽然已经发展为市值数十亿美元的企业，却一直十分重视、恪守和尊重公司的创始故事。其象征就是那座位于帕洛阿尔托的小车库，正是在那里，创始人开始操办起自己的小本生意。寻常巷陌的象征意味属于并将永远属于全美国。

这种象征手法的另一个例子来自汇丰银行。从巴西到香港，其分行遍布世界各地，因而或许很难将一座真正的跨国银行同街角的小银行等同起来。但汇丰银行采用了“环球金融，地方智慧”这句口号，给人以寻

常巷陌的印象。在一个自动提示音已经取代真人的行业里，这引起了消费者的共鸣。

“寻常巷陌”给人以阳光明媚、温馨亲密、有人情味、平和亲切的印象。相比之下，人们认为“华尔街”却有全球化的特点，冷酷无情。消过毒的玻璃建筑和办公室隔间内尽是倒腾数字的人，他们更关心利润，而不是人。过去对镀金时代万恶资本家的批判，在美国从来都没有真正落伍过。我们仍然对旧时代财富高度集中的现象心存怀疑，而这些财富仍然是当今华尔街的象征。不过，我们并不嫉妒比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯和谷歌的亿万财富，因为他们是草根出身，我们眼看着他们发展壮大起来。注

“寻常巷陌，而不是华尔街”，这条信息实际表达的是客户服务、客户关怀、殷勤关切以及在美国曾经司空见惯的企业与消费者之间的互动。是将个性化、个人化、感同身受和人情化这样的政治沟通概念应用到产品、服务、营销和客户关系中。

在政治上，我们作为一个民族的自我形象是小镇里的“寻常巷陌”，而不是曼哈顿的城市生活。尽管杰斐逊的土地均分共和国从来都是一种理想，而不是现实，但在美国建国之初，这仍然是一个由农民构成的国家。我们作为一个国家所进行的西进运动，我们征服贫瘠荒野并安居乐业的国家历史，将我们的情感与土地紧密地联系在一起。许多人仍然将城市与犯罪、拥挤和混凝土联系在一起。美国人的理想是开阔的天空和遥远的地平线，是流着奶与蜜之地，是修建整齐的草坪，而不是堕落的都市丛林。

因此，谈论“寻常巷陌”的价值观和“寻常巷陌”的方式，会唤起所有这些下意识的遐想。“华尔街”以利润为重，“寻常巷陌”以人为重。“华尔街”贪得无厌，“寻常巷陌”绿草茵茵。“华尔街”只顾买断和收购，“寻常巷陌”却注重家庭。

2002年，正值企业问责丑闻爆发的高峰时期，某些民主党人高明地利用了这种强烈的反差。选民改革项目，一个致力于“向政客问责”的组织，抨击时任阿肯色州参议员蒂姆·赫钦森服务于华尔街，而不是其所在州的公民。它们发布的广告称，华尔街企业“为其竞选投入了135000美元的献金”。通过将“华尔街”——美国人心中无处不在的贪婪与腐败符号——同献金联系起来，选民改革项目暗示了赫钦森会回报这笔献金，用更多的时间和精力来满足华尔街金融家的需求，而不是寻常巷陌的邻里街坊。虽然共和党在其他选举中增加了选票，但赫钦森却败选了。

---

1. 在我针对死亡税语言所做的调查中，我问美国的中产阶级和工人阶级是否应该多向盖茨这样的人征税。回答：不是！他成就卓著，对美国人生活的现代化做出了重大贡献，所以美国人并不嫉妒他的亿万财富。唐纳德·特朗普？那就是另一回事了。——作者注

家庭价值观

美国人希望并期望政治领袖能表现出“家庭价值观”。拿破仑曾将英国诋毁为小店主之邦，但早在托克维尔时期，美国就已经成了围绕家庭组成的国度。我们尊重父母的生活经验，从孩子的视角来看待事物——无论出于何种原因、以何种方式质疑家庭单位，我们都会警觉起来。正因为如此，“家庭价值观”一词（45%）的测试结果要优于“传统价值观”（18%）、“美国价值观”（17%）或“社区价值观”（11%）。

与左倾专栏作家的作品相反，美国人并不会以严格的宗教语境来解释价值观一词。2004年，总统大选结束后的当晚，我的公司调查了1000位选民，让他们解释“道德价值观”对他们的含义。绝大多数选民（32%）称是“候选人的个人信念与性格”，其后依次是“堕胎问题”（24%）、“同性婚姻问题”（18%）、“宗教和精神等话题”（14%）和“在伊拉克的作战方式”（10%）。“道德价值观”涉及的更多的是你本人的品性和作风，而不是如何做礼拜或对社会议题有何立场。

在被民主党政治评论员蔑称为“飞机不经停地区”的几个州——美国常被哈佛教授和好莱坞精英遗忘的地区，选民存在敌意情绪。察觉到这点的某些民主党人尝试以更宽泛、更世俗的倾向重新阐释“价值观”和“信仰”。在2004年的民主党全国代表大会上，几名发言人谈到了信仰的价值和重要性，但没有明显的宗教或精神意味。实际上，他们专门抨击老大党强行为公共领域赋以宗教意味并从宗教角度阐释价值观。对于大多数并没有每周都去教堂的“中间选民”来说，这种控诉可以说很有感染力。民主党副总统候选人约翰·爱德华兹采用了更为直接的方式，将价值观与个人行为联系起来。这最终成了他的演讲中最得人心的金句之一。

民主党的有效话语

在我的家乡，人们评判别人价值观的依据不是他们在政治广告中如何使用该词，而是他们毕其一生所做之事。因此，当一个人志愿报效国家，为了他人而置自己性命于不顾——这样的人就象征着真正的美国价值观。

——约翰·爱德华兹

然而，对此有一个忠告。价值观——至少在政治语境中——并非对每一个人都适用。我从语言层面仔细观察过2008年民主党总统候选人的热门人选，普通基层的初选民主党人所说的一些话令我大吃一惊。每当一名候选人开始谈论“价值观”“信仰”“宗教”或明确提及耶稣，都会立刻引起不良反响，这几乎无一例外。我问起原因时，听众一致回答：“我们同共和党一样关心价值观。区别在于，我们并不希望政客对此做出阐释。”换言之，“要是我们希望我们选举的官员谈论价值观，那我们就不是民主党，而是共和党了。”

若想传达超越党派分歧的价值观，最好的方式是使用任何喝可乐、吃苹果派、开通用汽车的美国人都不会有异议的字词，如“家庭”“自由”“机会”“责任”“社区”“牺牲”。

在有关价值观的辩论中，最精彩的表述之一来自基督教联盟前任主席拉尔夫·里德。相当讽刺的是，他讲出这些话时，可以说正值美国有史以来经济最繁荣的时期。而更加讽刺的是，他随后卷入了杰克·阿布拉莫夫的华盛顿游说丑闻。

有效的话语

美国的伟大之处从来都不以道琼斯工业平均指数、国民生产总值或个人及企业支票总值衡量。美国的实力，美国真正的伟大之处，在于美

国人民的道德品行，在于领袖的正直为人，在于我们如何对待我们之中地位最低、最弱势的群体。这才是美国的伟大之处。

——拉尔夫·里德

有一套“价值观”是任何人都不应该支持或宣传的：“好莱坞价值观”。在2004年的竞选中，迪克·切尼称约翰·克里为“好莱坞自由派”，这一做法尤其有效。而每次克里的好莱坞朋友齐声发表政治言论，对他更是毫无帮助。在数百万来自寻常巷陌的中立派美国人听来，这些言论总是蒙昧无知、俗不可耐、咄咄逼人。在麦迪逊广场花园的募捐音乐会上将总统和副总统比作人体构造的不同部位，这永远都不符合有效话语的标准。

未来（而不是过去）

美国人永远脚踩油门。美国人透过车前的挡风玻璃直视前路，从来都不会停下来去看后视镜里的后方景色。美国作为一种文化和一个民族，即使是在和平与繁荣的年代，也从根本上拒绝接受现状。美国人是变革推动者之邦，或者正如比尔·克林顿为其竞选活动所取的名称一样，“推动变革之人”。美国人永远都追求更美好的东西，这是布什总统在2004年连任成功的关键因素。每一名总统候选人都力图恰如其分地树立追求美好明天的自我定位，但乔治·W.布什是其中的佼佼者。

布什的有效话语

在这个面目一新的世界，所有美国人都有大好的机会过上更好的生活、养家糊口、事业有成。政府必须站在你们一边，我们的许多基本体制——税法、医疗覆盖、退休金计划、工作培训——都是为过去的世界设计的，而不适用于未来。我们将改造这些体制，以便所有公民都能有条件、有准备——从而也真正不受约束——地做出自己的选择，追寻自己的梦想。

积极信息

所有民选官员都知道，你需要有支持的立场，而不能仅仅只是反对某些观点。遗憾的是，美国政治竞选变得日益消极和尖刻，越来越侧重于为何对手应该落败，而不是证明自己作为候选人的资格。

有效的话语：希望与乐观的感染力

一些历史伟人对此发表过一些名言，他们明白自己所说的道理。以下摘录了部分名言：

马丁·路德·金：“即使知道明天世界将分崩离析，我也会种下我的苹果树。”

温斯顿·丘吉尔：“我是乐观主义者。变成别的样子似乎没什么用。”

哈里·杜鲁门：“悲观主义者把机会变成困难，而乐观主义者把困难变成机会。”

德怀特·艾森豪威尔：“悲观主义打不赢任何战争。”

罗伯特·肯尼迪：“或许我们所有人都时常希望活在更加安稳的年代，但我们没有如愿。如果说我们的时代艰险而复杂，那它同时也富有挑战性，充满了机遇。”

罗纳德·里根：“发展没有严格的限制，因为人类的智慧、想象力和求知欲是无限的。”

富兰克林•罗斯福：“实现美好明天的唯一障碍是我们今天的犹疑。让我们怀着坚定而积极的信念前进。”

约翰•麦凯恩：“我们接受正确的教导，懂得勇气不是无所畏惧，而是虽然心存恐惧，却仍有能力采取行动。”

玛格丽特•撒切尔：“我从政是为了善与恶的较量，我相信善终将胜利。”

直到“9·11”事件之前，美国从根本上说一直是乐观的民族，这深植于美国人的民族结构与文化中。一定得是乐观主义者，才会远离家乡，横渡波涛汹涌的海洋，努力在未知大陆的贫瘠荒野上开拓新的文明（当然，除非你是被奴隶船被迫带到这里的）。美国不是由守在家里的人建起来的，他们是冒险家的后代，不安于现状，放眼于陌生的土地，而不是偏安于后方的安顺良民——无论是你的祖先签署过《五月花号公约》，还是你的祖父母曾在埃利斯岛排队过境，还是你上个月才从墨西哥边境偷渡过来，这一点都成立。所有的老话都不假，我们是朝圣者与拓荒者、移民与梦想家之邦。美国的第一代移民来到这里，希望建立新的亚特兰蒂斯、第二座耶路撒冷，一座堪称全世界之光的山巅上的光辉城市，这种富有远见的探索精神至今仍然令我们生机勃勃。

因此，正如那句谚语所言，美国人更青睐认为半杯水是半满的政客，而不是认为半杯水是半空的政客，这不足为奇。狭隘、尖酸、消极的人生观给人的印象是与美国精神背道而驰，无论是阿尔·戈尔，还是约翰·克里，都在这方面受到了血的教训。

与这种乐观态度异曲同工的哲学是着眼于未来。比尔·克林顿天生具有号召力的一个关键是他似乎总是更加阳光向上，即便是他最放纵的时期或孤芳自赏的时候也不例外。他提出了“构建通往21世纪的桥梁”这一主题，完美地表达了坚决着眼于未来世界的长远观点。

相比之下，他在1996年谋求连任时的对手鲍勃·多尔似乎却想构建通往16世纪的桥梁。其措辞与理论基础深深地扎根于过去，令人想起了《小淘气》中在孤儿院逼孩子喝蓖麻油、脸上皱巴巴的老太太。连他的名字也带有阴沉的意味，多尔（Dole）意为悲伤或“哀叹”，而多尔也确实展开了一场“令人惆怅”的竞选。（讽刺的是，他其实是个很风趣的人——但他的风趣也是辛辣、犀利的，有时甚至很尖酸。）

各方一致认为，在1996年的共和党全国代表大会上，多尔献上了一场精彩的受命演说。实际上，这是他在整届竞选中唯一一次和克林顿在民调中不相上下。这篇演讲由小说家和《华尔街日报》撰稿人马克·赫尔普林操刀，言辞优美，但所叙述的内容在本质上却是美国的衰落。实际上，这就是多尔整届竞选经过的写照。

“过去的情况比现在好。”多尔回忆道。

因为他经历过。

他就像一个老头子，向孩子们讲述着自己儿时那已经逝去的世界。那时，阳光更明媚一点，晶莹的海水更蓝一点。

或许多尔没错，或许美国当时确实在衰退。但即便如此，美国人肯定也不愿意听这种话。当时有人开玩笑说，鲍勃·多尔年纪太大，看《一小时访谈》花了一个半小时，而他最喜欢的画作是《最后的晚餐》，因为他经历过。（正中要害。）他其实知道格兰特墓[注]中埋葬着谁——因为他参加了葬礼，如此等等。但正如怀旧起不到推销消费品的作用，这也起不到宣传政治候选人的作用。这与里根的“黎明重临美利坚”截然相反，令美国人感到扫兴。自1920年沃伦·哈丁的“回到常态”以来，任何一位以回首逝去时光为宣传信息的总统候选人都没有赢得选举。

与美国风气更加一致的，是罗纳德·里根1994年致美国人的告别信

的结尾。在这封信中，他宣布自己患上了阿尔茨海默症。

“我知道，对美国来说，前方永远是光辉的黎明。”

不屈不挠、意气风发——而且这封信宣布的可是他患上了残酷绝症的消息，这才是美国人热爱、深得民心的乐观精神。

诚然，和其他任何事一样，乐观主义也可能过犹不及。著名的八卦专栏作家沃尔特·温切尔将乐观主义者定义为“被狮子追上了树却还在欣赏美景的人”。《魔鬼词典》的作者安布罗斯·比尔斯诙谐地形容乐观主义是“万物皆美、丑也是美的学说或信念”。

从产品角度来看，阴郁和厄运在女性中间的反响尤其不佳。有营销人员尝试过恐吓策略：从对外貌缺乏信心到担心别人的看法，从担心增重到害怕变老。我不赞同这种方法，女性积极地希望让自己变美，而不想把多余的赘肉或多出来的皱纹遮起来。她们追求健康，而不仅仅是逃避病患，激励她们的不是对坏事的惧怕，而是对好事的希望。因此，所有沟通行为的信息都应该包含永无止境的梦想、无穷无尽的可能性和对美好未来的承诺。

1968年4月4日，罗伯特·F.肯尼迪发表了堪称近代最佳的脱稿政治演讲。当晚早些时候，马丁·路德·金博士遇刺。肯尼迪将这一噩耗公布给了印第安纳州印第安纳波利斯市以黑人为主的听众。虽然他许多精心构思的演讲都逊于他当晚所悼念的人和他身为总统的兄长，但这次即席的演说却展示了最优秀的言有所冀之语，因为这是脱稿的由衷之词，而不是出自文胆之手。

女士们，先生们：

今晚我的讲话只会占用你们一分钟左右的时间。

我要向各位公布一个非常痛心的消息。我认为这对我们的所有同胞

和全世界热爱和平的人士来说，都是噩耗。这则消息就是，马丁·路德·金已于今晚在田纳西州孟菲斯市遇刺身亡。

马丁·路德·金为了爱与人类同胞间的正义献出了生命。斯人已去，斯事未结，在这个痛苦的日子里，在这个美国所面临的艰难时刻，或许应该问一问，我们是一个什么样的民族，以及我们将向什么方向发展。

对于你们之中的黑人来说——鉴于有确凿的证据表明白人是罪魁祸首，你们可能会满怀悲苦、仇恨和复仇的欲望。

我们作为一个国家，可能会朝着这个方向发展，进一步两极分化——黑人与黑人为伍，白人与白人为伍，相互之间充满仇恨。或者，我们也可以像马丁·路德·金一样，努力去理解和领悟，用主动的理解、同情与爱代替暴力、浸染了全国土地的流血事件。

对于你们之中的黑人，若是因为这一事件的不公正而忍不住感到内心仇恨与怀疑所有白人，我只想说，我自己内心也有同感。我的一名亲人遇害了，而凶手是一名白人。

但我们必须在美国做出努力，我们必须努力去理解，挨过这些相当艰难的时刻。

我最喜欢的诗人是埃斯库罗斯。他曾写道："即便是在我们的睡梦中，无法忘怀的痛苦也会一点一滴地涌上心头，直到我们感到绝望的时候，尽管我们万般不愿，神那令人敬畏的恩典却带来了智慧。"

我们在美国需要的不是分裂，我们在美国需要的不是仇恨，我们在美国需要的不是暴力和无法无天，而是爱与智慧，以及相互之间的同情和为受苦受难之人伸张正义的情怀，不论他们是白人还是黑人。

（被掌声打断）

因此，我请大家今晚回到家中，为马丁·路德·金的家人祈祷，没错，但更重要的是，也要为我们所有人都热爱的这个国家而祈祷——祈祷理解与我提到的同情心。我们能在这个国家取得成功，我们将迎来艰难时世，我们过去经历过艰难时世，未来也会再度经历艰难时世。暴力不会就此终结，不法行为不会就此终结，混乱不会就此终结。

但这个国家的绝大多数白人与绝大多数黑人希望和平共处，希望改善我们的生活质量，希望在我们的国土上居住的所有人都能得到公正的对待。

（被掌声打断）

让我们献身于实现希腊人许多年前所写下的理想：驯服人性的凶残，让此世的生活变得平和。

让我们献身于此，并为我们的祖国和人民祈祷。

---

1. 格兰特墓，位于纽约市，是美国第18任总统及南北战争时期担任北方军统帅的格兰特将军及其妻子的陵墓。——译者注

问责

2006年，对联邦政府的怀疑和嘲讽达到了1992—1994年佩罗特竞选季以来的最高峰。由于伊拉克战事辜负了人民的期望，“布朗尼忙前忙后”[注]这句对卡特里娜飓风的回应令人心寒，国会陷入丑闻旋涡，众议院共和党领袖和副总统的幕僚长遭到了指控，美国人不仅对华盛顿的动机，也对其领导和成事的能力产生了怀疑。

过去，对政府的最大担忧是政府会反应过度。如今，最大的担忧却变成了政府无力应对且不愿为自己的行为承担责任，或即便有应对之策，也实施不当。问责是美国人最希望华盛顿政府能具备的品质和实施的措施，甚至比降低税率或改善服务的需求还要迫切。

在审视政治候选人的履历和资格时，问责也十分重要。实际上，选民对“问责”的重视要高于政客身上的其他个人品格。面对“最欣赏国会候选人身上的什么品质”这一问题，回答“问责”（46%）的美国人要多于回答“责任”“机会”“繁荣”和“社区”的人数之和。

民主党的有效话语

国会议员有监督总统和行政部门行为的宪法义务和公共责任。有太多的问题没有人问，也没有人回答，而美国人理应得到更好的待遇。这事关诚实与问责，也事关联邦政府的改革。

——参议院少数党领袖哈里·里德

---

1. 布朗尼指联邦紧急事务管理局前任局长迈克尔·布朗，他在卡特里娜飓风之后的救灾工作饱受诟病，但布什却称赞他“忙前忙后”，这造成了更深的公关危机。——译者注

尊重

“尊重”一词最重要的场合不是与客户的沟通，而是与员工的沟通。实际上，关于员工如何看待自己的待遇以及对老板有何看法，这是最重要的一个词。在21世纪的经济环境中，几乎再也没有人指望老板对自己忠诚了——至少不像20世纪50年代的员工那样期望如此。美国人知道他们如今所处的商业世界更加活跃得多，因而稳定性也差得多。他们经常在不同的企业之间跳槽，甚至改行转业。毕生都在一家公司上班，然后拿着金表和养老金退休[注]的想法实在太古老，以至于如今的年轻人以为这多半是封建社会的事。实际上，如果你在同30岁以下的人交谈时，用“金表”一词代指退休，他们很可能理解不了这一典故。

尽管如此，虽然美国多数人都不指望有一份终身职业，但即便只供职几个月或几年的时间，我们也确实期望——不，我们要求——只要在职一天，我们就要在工作的岗位上获得尊重。我们的企业老板不必长期对我们忠心耿耿或矢志不渝，但他们最好不要在短期内“不尊重”我们。如果对员工缺乏尊重——加之工作早已缺乏保障和稳定性——他们为全员集体工作出力的理由就会减少。

对员工给予适当尊重的企业常常会因此而得到嘉奖。位于旧金山的最佳职场研究所每年都会公布百佳职场企业榜单，榜单依据各种因素编制，其中之一便是尊重。在本例中，尊重等同于员工投入度和发展。

基因科技公司——一所加州的生物技术公司——是2006年排名第一的企业。95%的基因科技员工都持有公司股份，同时公司也设有积极的社区参与计划，从而令员工有了参与感、使命感和受尊重感。这不仅有利于在最佳职场研究所等机构的排名中名列前茅，也反过来为员工提供

了提高生产力的额外动力——公司的利润也随之提高。

传达尊重的关键语言是谈论“价值”：

服务与满足客户的价值；

干得好就要挣得多的价值；

对出色的工作简单地表达谢意的价值。

如果你对员工、老板或周遭的人说你“尊重”他们，你很可能是在言行不一的情况下说出来的，这就像是二手车推销员说“相信我”或独裁者坚称自己的国家很民主一样。“尊重”当然可以表达出来，但不能直接用这个词。你需要用语言来体现尊重，而不是口说无凭。

---

1. 过去，美国公司有赠送退休员工金表的传统，这一传统起源于20世纪40年代的百事公司，寓意“你将你的年华奉献给了我们，现在我们将时间还给你”，这一传统随后逐渐消失。——译者注

解决方案

自20世纪90年代以来，许多企业提出了除“产品”和“服务”之外的第三种商品——“解决方案”，这确实是一个含义丰富的词。“解决方案”暗示有问题存在，从而也就有需求存在。相比于干巴巴、具体、实事求是的“产品”和“服务”，“解决方案”一词是一个地地道道的宣传词语。产品或服务可能必不可少，也可能可有可无，但如果所出售的是“解决方案”，其所应对的问题或需求便自然而然地从假设变为了现实。

将一项服务以“解决方案”的名义销售不仅让这项服务显得更有价值，也巧妙地提高了解决方案供应商的地位。管家和侍女提供服务，警探解决问题。因此，从“服务”转型为“解决方案”在一定程度上是在提高产品价值，满足买家的自尊心。

出售“服务”和出售“解决方案”之间的区别是实实在在的，因为二者的预期体验不可等量齐观。在当今世界，人人都有问题，“服务”帮助你容忍问题，“解决方案”缓解问题。从有待满足的欲望，到永远无须维修的汽车，再到需要控制和清除的电脑病毒，我们总是需要“解决方案”来让我们顺畅地生活下去。了解这一点之后，企业便共谋此道，将“解决方案”融合到了经营方式和谈业务的方式中。

这方面的一个例子是网络解决方案公司，一家主营业务几乎遍及互联网方方面面的企业。网络解决方案可以帮助个人或企业注册域名、创建网站并向消费者推销网站。网络解决方案自诩为“建立在线身份的便捷方式”，所出售的是无忧的体验——以解决方案为导向的语言的核心。对于网络解决方案来说，这不仅仅是一个名称、一款产品或一项服务，公司名称就是其主要卖点。

企业以解决方案为名出售服务的另一个例子是西门子。这家德国企业生产从手机到超声波机等各类产品，并不只是出售医疗产品，还提供“医疗解决方案”。通过选择解决方案这样的用语，西门子将重点从产品或流程转移到了最终结果——成效——上。因此，西门子出售的不是“核磁共振成像仪”，而是“更加快速、准确的严重健康问题诊断”。你会买哪一样？

随着我们的世界变得越来越复杂，我们的问题越来越难以凭借一己之力解决，提供解决方案的产品与服务将具有越来越显著的重要性，而其所用的推销语言将得到更加广泛的应用。

不在于你说什么，而在于他们听到了什么。本章分析了政界，找出了影响美国人如何看待任何信息的几个关键主题。爱国主义、机会、民主、合作——无论是何政治取向，这些事情对我们所有人都很重要。但假如你想传达的并非什么崇高的观念呢？假如你只是想逃掉一张违规停车罚单或劝老板为你涨工资呢？下一章将提供一些有用的小窍门，教你如何使用有效的沟通手段在日常生活中得偿所愿。

第十一章
个人情景中的个人语言

人类发明语言是为了满足自己发牢骚的深切需求。

——演员莉莉·汤姆林

我们已经研究了多数美国人在沟通时所面对的听众（即其他美国人），前面我们重点探讨了人们如何在政治或商业背景下最有效地使用语言，以达到预期目的。在本章，我们将简要地分析几项措辞技巧，每个人都可以在日常生活中使用这些技巧来让人们更好地倾听我们所说的话。

在家中：如何道歉

男女有着截然不同的沟通方式，这并不是新闻。我们都知道火星–金星冲突说，而两性自古以来就一直在进行激烈的交锋。但若不囿于去争论男女之别究竟是主要源于生理差别，还是由社会秩序和文化决定的，我们都能发现且赞同这一最终的结果。

多年来，从可口可乐到通用汽车公司，再到酒店和医保业，我为各种各样的客户研究过性别态度与沟通角色。根据这些研究，关于沟通，我可以指出一个首要的事实：男性希望发言，女性希望有人倾听。

和所有的概括性理论一样，总有例外。但大体上，一旦夫妻因为尤其令男方生气的话题产生了分歧，多数时候都是男方在讲话。实际上，基本都是男方在讲话，说到一定程度，女方会一走了之。她走出家门的时候，他还会继续吵吵嚷嚷，她会走上私人车道……他可能会跟上去，继续吵吵嚷嚷。她会开车扬长而去，他会继续吵吵嚷嚷。她会越过州边境……你能想象这种画面。她一旦决定不听他说话，就会对每一个字都充耳不闻，但对他来说，这几乎无关紧要，一旦他将自己想说的话说出口，他就心满意足了。男性的重点在于自我表达，而不是对方对他所说的话有何反应或理解。我不想把男性说得像是辩论技巧愚笨不堪的人，但有时他们确实如此，而这也有助于解释为何女性通常更善于沟通。

女性极其关注信息的接收者。在争论中，她们的主要愿望不是像划清单一样提出自己的所有观点，而是得到倾听、理解和认可。女性会在话说到一半的时候，停下来观察男性是否确实在听她说话，也只有在确信他在注意听她讲话的时候才会开口。否则，她会缄默不语。女性之所以会在争论中不断提出要求回答的问题，而男性则是提出一个又一个言

之凿凿的论断，原因之一就在于此。

由于争论的结果多为男负女胜——包括由男方挑起的争论，以下有一则非常实用的沟通建议：如果男方在交往中说错话或做错事，轮到男方道歉，说“对不起”的最佳方式就是放弃语言，用花来沟通。没错，我确实为1–800–鲜花网的总裁吉姆·麦卡恩效力过，但这无关紧要。你或许以为这太俗套、太古板，甚至有性别歧视的意味，但这么想就错了，对多数女性来说，送花几乎能弥补一切过失。

我最初发现花有治愈效果时，觉得很费解，但女性确实将花视作谦逊、悔恨、爱、感情、同情和歉意的极致表现。根据收到花的女性所做出的解释，花同时体现了以上所有信息。而由于是她本人对花的象征意义做出了解读，也就不会再有强词夺理和吹毛求疵的行为，不会再有机会发生语言上的冒犯或误解。花是非语言的沟通方式，所以一收到花，言语的争执便会立刻结束。要想用语言达到送花的效果，你必须有杰里·马圭尔(注)一样的口才，讲得出“你令我的人生更圆满”这样的话。花之于两性关系就像青霉素之于疾病，是起死回生的灵丹妙药。

在此我要承认，我的民调机构内有一名高管——埃米·克雷默——在读过这一部分后，直言不讳地告诉我她认为这一段“存在冒犯的嫌疑”。用她的话来说，“如果有人的动机太过明显，令送花看上去像是另一种操纵人心的行为，我认为这会适得其反。实际上，我见过这种事。”她说得对——但只对了一半。埃米一生中有十多年的时间都在华盛顿全市各家报社的编辑部工作，这里是善于操纵人心的人物所瞄准的主要攻击目标，所以即便是在一英里外，她也能看出操纵人心的行为。但言不由衷的道歉同样也是操纵人心（且虚伪低劣）的行为，口头上向某人道歉却被拒绝也有同样令人扫兴的效果。相比于你所能说出口的任何话语，送花的优势在于清晰的视觉化效果——法则八。由衷地说一声“原谅我”也没有坏处。顺便说一句，埃米在高中时期的第一份工作是在花店打工。

---

1. 杰里·马圭尔，美国1996年电影《甜心先生》中的主角，“你让我的人生更圆满”这句话是他对女主角多萝西说的。——译者注

在办公室：如何申请加薪或升职

我们多数人走进老板办公室要求加薪或升职时，都会感到难为情。我知道这是我手下的员工最讨厌的谈话之一，这种局面既需要慎重委婉和交际手段，又需要强势和决心。最重要的是，你必须为老板设身处地地着想。对老板来说，为你加薪或升职并非对过往业绩的嘉奖，而是对未来业绩的投机投资。老板会回答的问题并非“你近来为我做过什么”，而是“你未来会为我做什么”。

要介绍自己过往的工作有多么出色——但也要明白，展示过去和现在的价值仅仅是你需要传达的一半信息。强调老板最关心的一点才会取得最佳效果：未来；下一名客户；未来的合同；即将展开的项目；利用后果自负的观点（但这句话不能直说）。我并不是在建议你们采取威胁或敲诈的方法，谁也不喜欢被逼到墙角，这样做只会使掌权者更有可能拒绝你。只要明白老板做出决定的关键不是你无愧于加薪，而是不给你加薪会造成某些不言而喻的后果即可。你已经证明了自己的价值，此时必须尽力说服老板去设想如果这种价值不复存在，情况会如何。

“想象一下……”是这种局面下你能使用的最有效的四个字。

“想象一下如果我没有参与X项目的工作。”

“想象一下如果上周没有敲定Y合同。”

只要诱使老板稍作思考，便可令其微妙而清晰地想到，如果未来不给你加薪，没有你的参与，会有什么情形。而如果你能证明自己的未来价值，达到“想象一下”的视觉化效果，你最终很有可能会得到加薪、奖金或升职，有些老板利用加薪来嘉奖过去的工作。若非如此，想象一下

是最好的灵丹妙药。

在路上：如何逃罚单

本书的多数读者想必都没有被逮捕过，但十有八九都因为超速、闯红灯等轻微的违反交规行为被交警拦过。如何利用本书的沟通法则同执法者打交道？

你首先能做且最重要的一件事，就是毫不迟疑且毫无保留地承认警官的权威和地位。多年来，我问过数百名因各种违规驾驶行为被拦过车的人，他们的经验告诉我，逃罚单的首要方式就是从一开始就承认违规，然后求饶。这或许并不中听，或许有违你的本性，但带有怜悯和同情意味、恳求网开一面的语言才是上策。

如果你被拦了下来，现实情况就是你要任由警察摆布了。你不是在法庭上，没有接受审判，也没有被推定无罪。警官既不是法官，也不是辩护搭档。你能采取的最下策就是为本来这一天就不好过的警官再添麻烦。如果你决意要上法庭申冤，这是一回事。但假如你知道自己被抓了现行，认罪才是争取从轻处理、以一句警告了之的上策。要明白警察可没有为自我怀疑所困扰，没有在苦苦思索你究竟是否闯了停车标志。是对是错，警察已经拿定了主意。若非如此，你根本就不会被拦下来，所以使性子只会让警察一意孤行，而不是打退堂鼓。

警察的工作有生命危险。所以在路边停车后，你要立即关掉引擎，摇下车窗（不要像电影里那样等警察敲车窗），把双手放在方向盘或仪表盘上警察看得到的地方，准备好驾照和登记文件，以表明自己对他们没有威胁。警官来到车窗前时，看着他们的眼睛说：“抱歉，警官。”

许多人不知道警察开罚单往往要比放你一马更麻烦，警察和你一样

不喜欢文案工作。在有超速监视区和开罚单指标的城市，你无能为力。但在其他地方，设想自己是商店老板，警官就是顾客——尽力为警官提供“无忧的体验”。我无法担保你一定不会收到罚单，但即便你最终还是收到了罚单，至少你知道自己已经尽力了。

在机场：如何劝别人放你上飞机

有时我觉得自己人生中的大部分时间似乎都是在机场度过的。洛杉矶国际机场、华盛顿杜勒斯机场、亚特兰大哈茨菲尔德机场和芝加哥奥黑尔机场更像是我的家——我在这些地方度过的时间要多于在自己家里度过的时间。

不开玩笑。

如果经常出差，你就会理解发现可能要误航班、可能会缺席必须参加的会议时那种突然而至的胆落心寒之感。作为忙碌的人，我们时间实在太少，活动却塞得满满当当。而且，我们从来都不考虑难免会出现的意外事件——交通、机场排队，以及飞机起飞前所剩的时间总是与安检排队的长度和走到登机口的距离间接成比例：时间越少，走得越多。

遗憾的是，一旦机场员工关上了通往登记道的大门，就很难再让他们打开了［有意思的是，登机道（Jetway）是英国的一个注册商标，登机所用的活动通道最初名为登机桥）］。航空公司为儿童、老年人和需要特殊协助的乘客提供提前登机服务，它们还应该为暴躁的商务人士提供延时登机服务。但与此同时，既然还没有哪家敢于当先的航空公司推出这种创新的服务，你如何才能劝人放你登上即将起飞的飞机？

听大师一言。

管理登机口的航空公司员工所处的情况与交通临检的警官截然相反。对警察来说，开罚单意味着文案工作和麻烦——警察打心底里不愿意这样做。但即便你3秒前才在100英尺外看着登机道的门关上，再打开也会造成不小的麻烦。文件已经处理完毕，乘客名单已经清点完毕，关

上登机门就表明，无论在技术上还是在法律上，准时起飞都已经准备就绪。大功告成了，再开门则需要增加工作、做出牺牲，甚至还有可能招致惩罚。

所以对航空公司的员工来说，现状和最省事的办法就是告诉我们这些无计可施的乘客：“不行！”门关上之后，时间每过去一秒，再度打开的可能性都会大为减少。不仅希望渺茫，而且时间紧迫，没有思考的时间——但你必须谨慎措辞。只说“我需要登上飞机”，无法劝对方打开门，要求登上飞机也绝对会令大门继续紧闭，愤怒或受到冒犯的官僚只会严格地照章办事。同时，给出令人无动于衷、平白无奇的理由也不会让执勤人员改变现状。那么你应该说什么？

答案：你求他们。

卑躬屈膝、苦苦哀求、匍匐在地，讲清楚你明白自己任由这名员工发落，然后请求帮助。讲个令人信服的故事，令对方关心故事的结局。单单需要登上飞机毫无意义，误飞机必须得对你产生改变一生的影响——这样才能影响登机口看守的行为。可以是家有急事，可以是影响工作升职（或被炒），但无论你因何原因需要登上飞机，都必须涉及人生大事。为了改变自己一生的大事而麻烦别人，要比为了自己省事而麻烦这名员工合情合理得多。

劝航空公司员工开门的第二个方法是提到你与航空公司的关系。（如果你的黑莓手机里恰好存了公司总裁的手机号码，一定要拨。）如果你经常坐飞机或者是长期客户，尽管说出来。千万不要有威胁之意，或暗示你会在老板面前找这名员工的麻烦。只要提一下你是这家航空公司的忠实客户，每年乘坐n英里的飞行里程即可，这可能会为你争取到特殊照顾。

有人告诉我在柜台塞20美元也很有用——但我拒绝尝试。我太害怕遭到拒绝了，更不用说任何可能被视为妨害飞机安全的行为一旦被发

现，都一定会令航空公司的员工遭到解雇，令你登上黑名单。总之，本书的主旨是如何创作正确的语言，而不是如何正确地行贿，所以要是尝试其他非正规的手段，你需要后果自负。要言简意赅、开门见山，在四句话以内说完前因后果，开头和结尾都要说“拜托”。如果航空公司的员工开了门，要说“这会改变我的一生”和“我毕生感激不尽”。然后，希望你下一次误飞机的时候不要碰到同一名员工。

外出就餐：如何在满座的餐厅订到桌位

餐厅前门外排起了长龙，单是挤到服务员的柜台前，就已经像是在东京挤地铁一样艰难了。在周六晚（或者假如你是男的而且还是个名副其实的混球，那也可能是情人节），你发现自己忘记订餐位了，如何才能得到靠窗的理想位置，或者至少是餐厅后方、厨房旁边的桌子？

你可以看《消消气》[注]或《宋飞正传》的重播，以学习如何行贿，但假如你想用花言巧语讨得一张桌子，你需要向服务员讲述一个不走运的情感故事。故事应该是个人经历，应该涉及一段恋情，要能触动对方的心弦，而你本人要扮演坏蛋的角色。故事也需要幽默，以一个自嘲的故事解释为何这张桌位如此重要，能带来奇迹。如果你能把服务员逗乐，她肯定会想办法帮你找到一张桌位，或者至少会尽力而为。

和登机的例子一样，且不同于被警察拦车的例子，你的目的应该是让对方产生共鸣，让负责人设身处地为你着想。如果服务员能从你的角度看待情况，她可能会考虑种因得因、种果得果的可能——今天她帮你一把，有朝一日她遇到类似的情况，别人也会帮她一把。

重要的第一步是让服务员开口。这就像调情一样：只要她还在回答你的笑话和故事，她就尚未完全把你拒之门外。逗她笑，或由衷地对你的爱情生活遭到的伤害感到悔恨，这样她很有可能会说“我尽力而为吧”，然后回来时便找到了一张桌子。

---

1. 《消消气》，出品于2000年的美国喜剧电视剧，根据《宋飞正传》的主创之一拉里·大卫在洛杉矶的生活改编。——译者注

书面语言：写一封优秀的信函

国会议员的事业成功在很大程度上有赖于他们同选民沟通的能力。然而令人震惊的是，许多议员发送的邮件，普通人几乎都看不懂。我见过有参议员（六年才见一次选民）发出的信，一段话有二十行长，这些文字连哈佛教授读起来都有困难，更不用提只有20/40视力[注]、大专文凭、注意力持续时间很短的普通选民了。

但本章所包含的是现实生活中的情景，面向的人群关心的问题不是综合调停法案、《戴维斯–培根法案》[注]或《反导条约》，而是更寻常的问题。让我们重点探讨一下需要怎么做才能让你的信函有人读、起作用。如果你因为产品有缺陷而需要申请客服退款，或如果你要应聘新工作，但老板不认识你，沟通法则都是相通的。以下介绍了如何写一封有效的信函。

首先，以一句权威性的声明开头。最好的开头段只有一句话，无论是口信还是书信，开头显然都是最重要的。长久以来，我们对于语言的观察越来越老练，能立刻分辨出是什么情况，明白是怎么回事。你只有几秒钟的时间——和三言两语的长度——来抓住人们的眼球，再用三言两语把你的事讲清楚。一旦开口，就要争分夺秒，你可没有资本去悠闲从容地踱步或深思熟虑，读者随时有可能失去兴趣，正如那句老话，“抓住要害，绝不放手！”因此，要从一开始便抓住听众的注意力。记住，你需要讲的内容都应该放在前面，你想讲的内容都可以放在后面。

我在研究直接邮件的效果时发现，除开头段之外，人们读的最多的一部分是附言部分。原因很容易理解：普通读者通过看附言来决定这是

不是私人信件，信件是否与其生活相关。如果不是，如果无关，普通读者就不会读其他内容了。因此，附言写得越有人情味、越有感情越好。

接着，使用列举法以及粗体和斜体文字。这不是发给朋友或家人的私人信件，而是为了让某个陌生人做出他们未必想做的举动。因此，将这种情形看作陪审团审案：你是被告，读者是法官。需要以论证形式行文，每项陈述都要列举出来，每个开头句都要加粗、加下划线。原因？我们并不会直接以自上而下的顺序阅读。目光会扫视全文，只有引起兴趣的部分，才会停下来看——没有突出之处，就会略过。列举和不同的字体无疑会抓住眼球，从而引起读者的注意。

同时，段落越短，我们阅读的概率就越高，理解内容的概率也就越高。我们没有耐心读长篇大论，无论本人有意还是无意，眼球都会略过很多内容，跳着读。诚然，我们多少还在遵守从左至右的阅读顺序，但段落越短，我们阅读的概率就越高，理解内容的概率也就越高。你的句子必须短小、讨巧，而不可洋洋洒洒、错综复杂、稀奇古怪、堆砌形容词（像这句话一样），句子多而短仍然要好过少而长。

最后一点，在这些实际生活情景中，一如多数生活情境，即时反应是唯一重要的反应。无论是在职场还是在社交场合，见到陌生人时，我们会立刻开始根据着装、言谈、肢体语言、举止等几乎数十种小细节来评判对方。这种推论和评判的过程不易察觉，往往是下意识的——但永远都不会停止，这也是有效话语的依据。不错，本书通篇都是“法则”，但每一名优秀的革新者都会告诉你，即便是最基本的规则也注定会被打破。语言与行为的含义处于不断的变化中，其得体性永远都不是固定不变的，永远都要视独特的个人情况而定，而决定这些情况的因素或许算得上是沟通最重要的一环：语境。

本章避而不谈政界和商界，分析了在日常生活中如何创造和使用有效的话语。在本书的下一章，我们将回到公共领域，我们将利用对美国听众的语境所了解到的所有知识，分析企业和政客在未来几年中，为了

博得你们的信任、激发你们的灵感，会发明出哪些词汇。

---

1. 20/40视力，指正常视力在距视力表40英尺处可以看到的东西，在20英尺处才能看到。——译者注
2. 《戴维斯–培根法案》，规定参与联邦公共工程的劳动者最低工资的联邦法案。——译者注

第十二章 面向21世纪的21个词汇与短语

我希望我们的领袖不会觉得一定要用单音节词同我们交流才行，或者分解成易于理解的东西。你知道，别人用更聪明的方式待我们，我们才会变得更聪明……你希望自己能得到提升，让别人告诉你去做领头人。

——阿伦·索金

本书分析了有效话语的发明与应用，现在应该展望未来，看一看21世纪初几年我们会经常听到的21个词汇与短语。有的适用于商界，有的适用于政界，但都成了新的美国用语，我选择这些词汇是因为我相信它们经得起时间的考验。

根据数十万次的电话采访、数百次的拨号会和焦点小组以及几乎上百万个小时的研究，我认为本章的词汇和概念在未来所具有的重要性和效果将不亚于今日。下文的词汇绝不浅薄，不是应时的产物，也不会视一时的短暂情形而定。这些词汇正中美国人最基本信念的核心，契合了美国人的核心价值观。无论我们到了2020年有何投票倾向或购物喜好，或用何种播放设备播放音乐，这些信念和价值观都不会改变。

本章的词汇得到了非常实际的应用，思考以下示例。

威讯商业：面向21世纪的完美广告

（关键词加粗）

如果在类似自行车的机器上加上一对创新的机翼结构呢？（早期飞机飞行的黑白画面。）

这成功了。

如果制造一种可以便捷地用于金钱交易——且全世界通用——的塑料薄片呢？（色彩斑斓的钱币变成信用卡的画面。）

这成功了。

如果我们创建一个极其广泛普遍的IP网络，让全球的商业活动变得更加高效。（画面显示，在后现代风格的大厦里，到处都是在计算机前工作的人们。）

如果我们将你的全球商业网络交给世界一流的专家，对此知根知底的人们。（画面显示出种族各异、神态自信的商务专家。）

威讯联合集团，组成威讯商业，结合全球的才干与个人问责制，让您的企业更加成功，也让您的生活更加轻松。（一位父亲用他的电脑给自己年幼的女儿看她的照片。）

这成功了！

在此推出威讯商业。

在一则60秒的广告中，威讯商业设法将本章的三个词包含在内：创新、高效和问责。这些是能推销产品、赢得选票的词，它们将重新定义需要改变的观念，巩固需要进一步强调的现有观念，我用这些词帮助过二十多家《财富》500强企业谋求发展和繁荣，协助两百多名民选官员赢得或保住了公职。这些词现在有效，将来也会继续有效，它们是美国的语言。

面向21世纪的21个词汇与短语

1.“想象”

“想象”是英语语言中最有效的词之一，每个人听到这个词，都会想起不同的东西。每个人都对自己所梦想的美国梦有着独特的定义，希望有朝一日去实现。关键在于，“想象”带来了3亿种不同的个人化定义，而这还是仅就美国而言的。

无论你的企业有何产品或服务，“想象”一词都有可能产生个人化的感染力，这种感染力会因听者或读者的梦想与心愿各有不同。“想象”一词是一声开放、没有限制的号令——几乎是一种诱惑。其效果源于简单的一点，即它可以在想象者的心中唤起任何联想。因此，想象的内容既有无边无际的个人化倾向，又有针对性，这是任何千篇一律的营销活动都无法企及的效果。一旦引起一名潜在消费者的想象，她便成了完成最重要一步的人，以自己的头脑创造前所未有的新事物。你不必告诉人们去想象什么，只要鼓励他们去想象即可。

对于该过程，最清晰的示例就是阅读。阅读时，你会在脑海中将白纸黑字转换成生动鲜活、五光十色的画面，但每个人脑海中的画面都是不同的。这令每一名读者都成了作者的合作者，联手创作了读者所享受的乐趣。

电影尽管有着种种神奇之处，但仅就此而言，却是较为被动的媒介——有碍于而不是有助于激发想象力。由于其天马行空的情节与叙事性散文的风格，汤姆·沃尔夫所著的《虚荣的篝火》是有史以来读者最多、最受好评、以商业与贪婪为主题的小说之一，但改编电影却是一部

烂片。即便是佳片杰作，与书卷所激发的想象相比，也逊色不少。许多人认为《天生好手》是有史以来最优秀的棒球电影之一，但这些人同样也认为原著更胜一筹。另外，《指环王》也是如此。

一则广告让观众去“想象”，就是在诱使他们去拥有所售产品或服务据为己有。但假如广告的语言或画面展示太多，反而会有碍于广告商意在激发的想象过程。相反，如果像英菲尼迪1989年的新品发布策略一样，展示过少，你就无法给予人们自行创造意象所需的工具。不展示新车，就无法引起人们的期待与想象，只招来烦恼。

同样，美国电话电报公司无线部门在2002年超级碗之前发布了耗资数百万美元的品牌宣传活动，想让美国人去想象（并得到）m生活，即移动生活的数字化叫法。他们认为在预告广告中问“什么是m生活”，会“吸引”消费者，引起消费者的兴趣。和英菲尼迪一样，m生活的宣传确实成了讨论——和争论——的热点话题，制造了不小的网络流量，但在本例中，产品的亮相却配不上这种吹捧，美国电话电报公司最终撤回了广告。既然让人们去想象最好的东西，最好就要拿出最好的产品来。

无穷无尽的想象世界与同样浩瀚无际的互联网成了绝佳拍档。三星的产品从微波炉到MP3（音乐播放器）无所不包，它发布了一系列以“想象”为灵感的广告活动，让顾客“陶醉于从来都无法想象的功能与便利”。在号召消费者去扩展自己思维边界的同时，还有一个含有海量图片与音效的网站，着重强调三星产品的多功能性与丰富种类。

想象的概念在企业内部也有着非常突出的作用。迪士尼主题公园的设计师和建筑师将“想象”和“工程师”合二为一，自称为“想象工程师”，这并非偶然。每一名员工都希望自己不仅仅是机器上一枚普普通通、可以替换的齿轮。企业让员工去“想象”，就是让他们至少暂且忘记官僚主义的组织结构、古板守旧的老板、部门预算、墨守成规的行事方式等一切有碍于其工作的日常约束。让员工去“想象”，就是让他们为企业贡献自己的一份力，这当然可以对鼓舞士气产生奇效，也会带来极富创意的

新点子。

和在企业界一样，“想象”在政界也是最有效果的词语之一。政治理念仅仅是理念而已——但能激发你想象力的人会从“政客”（形象不佳、声名狼藉、乏味无趣）摇身一变成为“领袖”（富有远见、有政治家风范、鼓舞人心）。最成功的政治领袖是那些懂得鼓舞人心之道的人。他们展示了自己的想象力，但更为重要的是，他们也激发了公民同胞的想象力。

埃德蒙·伯克在抨击法国大革命的爆发时，对冰冷无情的唯理论如是描述：“骑士的时代一去不复返。诡辩家、经济学家和阴谋家的时代胜利了。”伟大的政治领袖不会令人觉得他们是工于算计之人。他们会表现出激情、同情心和对美好未来的热忱信念。肯尼迪总统鼓励数千名美国年轻人加入和平队的方式不是提出很有说服力的成本效益分析，他所呼吁的是我们内心远比这种分析崇高的信念——想象、激情，甚至还有些许的诗意情怀，这些才是令人心潮澎湃的品质。

利用想象来唤起意象，在对为数众多、形形色色的听众谈起复杂的话题时，尤其有效。在2005年初，乔治·W.布什总统想扛起社保改革这项看似不可能的重任。他号召国会和美国人民去想象，如果不适当地应对社保体系破产这项迫在眉睫的威胁，下一代的未来会是何种状况。在圣母大学的演讲中，布什明确要求听众去“想象假如本届政府此时对社保袖手旁观，而你却有个五岁的孩子”。总统此举不仅让听众去考虑未来，也将每一名听众都带入了父母的角色中，他们不仅要含辛茹苦地抚养孩子，还要为自己的退休生活留下足够的积蓄。布什明白将“想象”的框架与社保对下一代的影响相结合，会产生强大的冲击力，但他仍以失败告终，因为老年人会想象自己因股市崩盘而失去社保金，这样的想象所产生的效果要强于他们的孙子想控制自己社保积蓄的梦想。宏大的梦想或可怕的噩梦，并非源自事实与数据。要对情感产生真正的影响需要真正的想象力，和让人们发挥想象力的感召力。

2.“无忧”

我们是消费者，不应该让我们费心去考虑如何购买产品（要快）、如何使用产品（要马上上手）或修理产品（要简单方便），这种想法在我们心中已经根深蒂固。一谈到使用产品、享受服务、与人交流的体验，“无忧”是首要的重点。实际上，青睐“无忧”产品的美国人要多于青睐“低价”产品的人，比例分别为62%与38%，差距相当可观。我们对易于使用和便利度极为重视，甚至由衷地愿意多付钱——如果确实能履行承诺，这一点值10%~20%的加价。

和“想象”一样，“无忧”对消费者的意义也因人而异，但有几个具体的例子对所有群体都适用。

在购买环节，与汽车经销商讨价还价的例子最能体现美国人所讨厌的麻烦（如果有汽车经销商问我，我会给出“想象无忧的购车体验”这句广告语）。车美仕非常出名的一点是不允许对其所出售的二手车进行讨价还价，它能取得成功，恰恰是因为它们倾听了消费者的想法，而其广告语说明了一切：“购车应有的方式。”

在杂货店，消费者穿行于各个过道、寻找具体的商品已经花了不少时间，如果还要排队等结账，一定会觉得麻烦（“来去轻松”最有效地表达了无忧的超市体验，如果你愿意增开收银台，还可以加上“保证不超过五分钟”）。

如今，实际的产品使用也需要具备无忧的特点。首先来说包装，有太多的产品用硬塑料包装得非常严实，以至于我们似乎得往墙上砸，然后从30层高的楼上扔下去，才能砸开，或者用锯子才能把包装锯开。用指甲撕开CD和DVD塑封包装的时候，我们会感到很烦。如果“不包含电池”，我们会很恼火。买来一把新剪刀，却有固体的塑料包装？你需要用剪刀剪开包装。对买第一把剪刀的人，我只能给予同情了。企业应该

减少包装，将产品预备妥当，以便我们用起来能得心应手，这对消费者的价值是不可估量的。

将新买的笔记本电脑从盒子里取出来时，我们希望一开机就能用。（对于第一家生产真正无忧型电脑的制造商，我推荐的信息是："插上电源，开机，用吧。"）设置音响系统的说明书读起来就像解除朝鲜核弹的代码，而且似乎还是以英语为第三语言的人翻译的，这令我们火冒三丈。电器出故障时，我们可不喜欢被转接到印度的客服中心，一个名叫"鲍勃"的人却解释不清应该如何修理。

分析词源，看一看词汇的起源，往往很有启发性。"忧"（Hassle）原意为"砍或锯"。在我看来，这做出了恰如其分的总结。我们不希望把东西砍掉和锯掉，我们希望它们像热刀切黄油一样迎刃而解。

我们不希望为此烦心，我们希望它能用——不是现在，而是五分钟前，该死！我们希望我们用来工作的产品能像电灯开关一样性能可靠、随开随用。最近有没有拧过药瓶？瓶盖简直比图坦卡蒙的墓室还难打开。如果是治疗关节炎的处方药，你就认栽吧，光是把这玩意儿打开对关节造成的损伤，也不够这瓶药治的。

3."生活方式"

消费者对某些词的采纳要先于营销界，"生活方式"就是一个例子。"生活方式"同"想象"和"美国梦"一样，拥有不可思议的效果，因为它既取决于个人，又言有所冀，每个人都会定义并期冀着去实现自己独特的生活方式。

但与"美国梦"不同，"生活方式"的概念是一个相对较新的词。这一合成词由奥地利科学家阿尔弗雷德·阿德勒于1929年创造，但直到20世纪60年代才衍生出了如今对该词的定义。"生活方式"一词既形成又展示

了一种Weltanschauung，即世界观（来自德语的合成词）——这种世界观是个人主义世界观，不以社区为导向，富有个性而不普通，面向未来而不眷恋过去或墨守成规。赋予生活以不同的方式——以及有众多不同方式的美好生活可供选择——这一观念在我们的曾祖父母辈听来，似乎陌生而古怪。但“生活方式”的概念对于理解我们这个更加世俗化、个人主义的时代却至关重要。

“生活方式”表明“好的生活”有不止一种模式，我们只需做出选择即可。这或许有相对而论或以自我为中心的意味，但我们生活在个人主义的年代，选择生活方式是我们进行自我定义的关键一环。

如今，“生活方式”在年轻人中间有着特殊的用法。他们用该词来描述他们的爱好、信仰、志向，这是一个包罗万象的词。他们不谈自己的食物、锻炼方式或工作时间，而是笼统地说“生活方式”。不用分别来看这些不同的方面，而是一致归入更宽泛的“生活方式”语境中。从此，问题不在于我想要从事什么职业、想要生活在什么地方或有何消遣——这些都从属于一个更宽泛的问题：我希望为自己选择什么样的生活方式？

4.“问责”

“问责”是美国人最希望政治领袖和管理机构具备的素质之一，但美国人也认为“问责”是民选官员和委任官僚最缺乏的素质之一。正如美国人不信任大企业和其他大型机构一样，他们也不信任政府机构和体制，因为他们认为这种庞大的组织已经失控，不听命于任何人。联邦政府的官僚体制已经成为世界上第一台真正的永动机。它就像老西部片中已经失控的马车一样，无人驾驭的马儿横冲直撞地向着悬崖狂奔而去……我们所有人，即平民百姓，则是坐在马车里瑟瑟发抖的乘客。我们期望政治领袖能成为马背上的英雄，在马儿奔向悬崖之前切断马车的缰绳，在我们所有人都摔下去之前悬崖勒马。

美国人不再乐于安安稳稳地得过且过了，我们想知道有人在掌握着全局，我们想要“问责”。例如，思考一下“与美国签约”。具体的规定很得人心，但真正的关键在于我亲自在文件末尾加上的“问责”承诺。这项问责与执行条款是政治领域的创举：“如果我们违反合约，将我们赶出国会，我们说到做到。”过去从来没有哪一批民选官员竟然敢于向选民建议考虑不让他们连任。但确实这么做了，白纸黑字。这项“问责”承诺对共和党能在1994年上台所起到的作用要大于任何政策细节或意识形态观点。这条经验，无论是民主党还是共和党，都应该铭记。

一名民主党人汲取了这一经验，因此成功当选了新泽西州州长，他就是乔恩·科尔津。前任州长是临时的代理州长，因丑闻和管理不善引咎辞职，因在整顿政治乱象的过程中毫无作为而饱受抨击。科尔津希望填补他留下的空缺，他在竞选初期便明白，要想让选民对另一名民主党人给予信任，他需要证明他会重塑政府正直不阿的品质，并以明确的“问责”承诺实现这一目标。科尔津每次演讲和公开亮相都会重申他对“加强问责制”的承诺，强调改善“问责制”和“透明度”对恢复人民对州政府的信任至关重要。此举获得了成功，尽管选民十分愤怒，但共和党抨击他和前任一样腐败、缺德的言论，却没有对他造成影响。

在选举日，人们对民主制度和管理者给予信任，并期望和要求对方对这种信任给予回报，“问责”就是回报。

尽管“问责”一词是在政治语境中听到的，但这最初并非政治词。美国人普遍希望企业能对自己的行为及产品与对待顾客、员工和股东的方式负“责”。正是在安然破产前后的时期，问责进入了企业用语的范畴。

谈及企业推销产品的方式，你或许会以为“问责”一词一定是优点，未必。企业如果告诉客户可针对其所提供的产品及/或服务“对公司进行问责”，实际上很可能会让听到这条信息的人给出十分惊惧的回答。这会令人不禁问道：“为什么问责？”这在实际上暗示了，一定会出点什么岔子，证明问责的存在是有道理的。再微妙地暗示需要问责，我们都会

避之唯恐不及。人们或许会要求企业负责，但并不希望企业亲口谈起这点。这样一来，企业透露得太多，反而开始印证公众最担忧的事了。

相反，如果你想公开表明公司的“问责”决心，尝试代之以简单、坚定的声明，如“我们兑现承诺”。这句话表明你能提供你所承诺的东西，而不提未能守信的情况。

5.“结果”与“积极进取的精神”

美国人是实事求是的民族，我们想知道基本的底线。理论、抽象概念、良好用意——这些都不错，但归根结底，我们想知道的是我要从口袋里掏出多少美钞，开关按下去的时候是否管用，以及我们总体而言是否得到了公平的待遇。买东西的时候，我们希望产品会提供实实在在的利益——我们看得见、听得到、感受得到或可以量化的东西。我们没有耐心去听“如果”“以及”“但是”或借口。忘记细微的差别、考究的工艺或灰色地带吧。我们不关心过程，只关心“结果”。[注]

在个人、家庭和精神生活的领域内，我们或许相信“旅程比目的地更重要”的美好理念，但千万不要妄想去跟顾客讲这种道理。掏出辛辛苦苦挣来的血汗钱时，我们会变得一根筋、油盐不进、毫不退让。

“结果”和“积极进取”的精神至关重要，在这方面，健身产业提供了绝佳的例子。在如今这个时尚食疗法风行且肥胖率居高不下的世界里，美国人在寻找实用的瘦身见效方法。“结果，健身房”，一家位于华盛顿特区的健身中心，秉承以结果为导向的商业模式，甚至以这一指导理念为公司命名。该公司始建于1994年，最初是一家名叫“为结果锻炼”的个人锻炼服务中心，目前的口号是“达到目标，收获结果”。对于想要瘦身的消费者来说，这既是一种激励，又有可能是解决之道，这说明了潜在消费者所追求的最低目标和他们对健身房的期望。

和企业沟通一样，政治信息也应该强调最低“结果”，而不是过程。对于政客，美国人更关心他们的最终成就，而不是出身，更关心他们的所作所为，而不是口出何言。他们会支持能带来实际、具体、可量化利益的政策。像文斯·隆巴迪[注]一样，我们相信获胜并非最重要的一点，而是唯一的一点。对于华盛顿政客政绩的评估，没有借口可找。我们不想听审订过程有多艰难或规则委员会有多复杂。程序上的细枝末节无关紧要，只要“搞定”即可（对“结果”的最佳表述），否则我们就会找别人来搞定。1948年的“无为国会”阻挠哈里·杜鲁门的计划是有理由的，但这些理由已被历史所遗忘，我们只记得杜鲁门对国会的谴责。[注]在内战前夕，布坎南总统面临着重重困难和令人头昏脑涨的复杂局面，但历史学家只记得他执政的“结果”，将他评判为失败者，纯粹而简单。美国人重视不摆道理、不以其他事务为借口——我们只希望领导人能采取有效的措施，希望他们付诸实施——也知道他们只要努力就能成功。

如果结果是目标，“积极进取的精神”就是努力的过程。早在2006年，我们问过1000名成年人，哪个短语最准确地描述了美国人的基本品质。首先是“积极进取的精神”（32%），其次是“坚韧不屈”（22%）和“自力更生”（14%）。我们支持以弱胜强，喜欢主人公战胜逆境、失败多年后终获成功这种富有人情味的故事，原因之一就在于此。“积极进取”的态度代表着没有怨言、坚韧克己、绝不空谈——这些美德影响深远，但可惜已经过时，形容的常常是“最伟大的一代”[注]。尽管不会经常听人说起这些词，但预计这一个词会再度流行起来。

在过去的75年中，电影成了积极进取的流行文化最常见的创作源头。吉米·斯图尔特和亨利·方达在演艺生涯的大部分时期所出演的角色都曾穷困潦倒，但最终却成功排除万难，战胜强敌。从讲述小丑鱼寻父之旅的卖座动画片《海底总动员》到奥斯卡获奖影片《荒岛余生》——讲述了一个有关生存意志的感人故事——中的汤姆·汉克斯，近十年最成功的几部电影都是围绕积极进取的文化创作的。

6.“创新”

一提到“创新”，人们就会想起未来的画面，这是企业科技版的“想象”，会启发三亿人做出三亿种不同的独特阐释。“创新”会带来更小、更轻、更快、更便宜的产品，或更大、更耐用、更结实、寿命更长的产品。沿着这条路走下去，会带来续航24小时的笔记本电池，同时不会导致键盘烧坏或风扇转动的声音太大，令你工作分心。“创新”意味着脱离地球轨道的游客航班和小到超出我们理解范围的纳米科技奇迹。

用“创新”来形容你的企业和产品，效果要远优于称其为“全新改进版”。相比之下，“创新”大胆而有前瞻性、进步（非政治含义）、自信、积极。它自然而然地延续和阐释了构成建国根基的开拓精神，“创新”也含有积极进取和自力更生的意味，它体现了主动性、独创性乃至激情。

“创新”也可以用来号召行动。2003年，通用电气引用一项研究称，仅有9%的大学生认为美国为鼓励年轻人创新而采取了足够的措施，并发起了“创新之旅”。这次创新之旅走访了全国各地的校园，探讨了“大学生对于创新和想象的担忧、感受与志向”。通过积极谋求年轻人的投入——往往为创新的引擎——通用电气得以凭借更优势的地位，吸纳了下一代的科学家、工程师、技术员等推动21世纪经济发展的职业人才。

7.“重温、重生、重建、重振、重燃、重造”

这些便是所谓的“重”字头词，这些词有着不可思议的强大效果，因为它们代表着从过去汲取精华，用以应对现在和将来的问题。“怀旧”的感召力有限。“复古”或许令人向往，但未必能将货架上的商品推销出去。吸引年轻顾客的是新奇而时新的企业。发布复古广告的企业很可能是新鲜创意已经枯竭的企业。

相反，用一个或多个“重”字头词赋予新的意象，让旧有的概念焕然一新。“重温”就是重新推出一款重要的产品，或重申一项企业承诺。“重生”就是为正在衰落的东西赋予新生。“重建”就是用更加富有朝气的理念让老旧的东西跟上时代的发展。“重振”就是让老旧的东西恢复原本的风采。“重燃”就是为一蹶不振、保守呆板的东西注入情感或激情。

作为化妆品企业，玉兰油产品的业务，令顾客感觉自己的形象焕发了新生，重振了风采。作为其“活肤细致系列”的一部分，玉兰油推出了“重生活肤霜和修复乳液”以及“重塑眼霜”。虽然没有做出直接的担保，但玉兰油明白消费者追求的是青春永驻。“重振”和“重生”这样的词让消费者有机会回到肌肤更细腻、明眸更年轻的时光。

因此，请将这些词汇与定义自由混搭，随意使用。“重”字头词暗含了行动、活跃、进步和改进之意——在21世纪的经济中，这些都是至关重要的品质。史蒂夫·永利曾说过，“你不能原地踏步。”他在1989年创办了幻境赌场度假村，让拉斯维加斯获得了重生；在1993年创办了儿童主题的金银岛酒店，重建了拉斯维加斯；在1998年创办了世界闻名的百乐宫豪华酒店，重造了拉斯维加斯；在2005年创办了拉斯维加斯永利酒店豪华度假村，作为这座酒店的伟大创始人，重新树立了自己的地位。他说，“不重造便难逃一死。”

和企业沟通一样，“重”字头词也应该用在政界，推出以传统或经验为基础的计划和政策，要好过发起全新的措施。新的医保处方药计划就是一个例证。尽管对现状不满，但老年人仍然不愿注册该计划，对新的规定犹豫不决，对改变十分抗拒。在政治中表达“全新改进版”最有效的方式就是使用“重”字头词。

定义责任的“重”字头词

重申我们对勤劳的美国纳税人所做出的承诺；

重新设计并重整政府计划和服务；

重振经济；

重建对地方解决方案的信心；

重塑美国人对问责、责任和常识的价值与原则所抱有的信仰。

8.“高效”和“效率”

对美国人来说，“效率”一词的意思就是以少换多——我们生活在贪图便宜的环境中，效率是产品的一大优势。“高效”和“效率”也有着积极的理性口吻，表明能源、资源等原料得到了合理的使用。

相比之下，人们至今仍然会使用“节约”和“保护”这两个词描述汽车尾气排放、油气使用、产品与环境的互动，听起来非常刻板。对美国人来说，“节约”表示以多换少，也暗示了可能还需要进行某种繁重的工作。它还含有落后的意思，但“效率”却侧重于创新和科技——应对21世纪挑战的21世纪手段。

美国人在21世纪所面临的一大挑战就是油价的上涨。对于汽车企业来说，能将产品标榜为“节能高效型”就意味着消费者从长远来看能省钱，这一点易于理解，能非常有效地吸引客户。等到各位读到本书的时候，丰田车的销量将位居全世界所有汽车制造商之首，而丰田车之所以越来越受欢迎，是因为普锐斯混动车型的推出和对汽油的高效使用。本田利用当前的石油形势，推出了一系列混动车型，并因此成为“美国总体燃油效率最高的领先者”。对本田混动车型来说，节约燃油这一点固然非常重要，但使用效率一词却表明新技术以创新的方式节约了燃油。这种语言也迎合了另一种受众，他们期望处于科技革命的前沿，力图成为这场运动的一分子，并参与到这一严峻政治（及生态）问题的解决

中。

9.“……的权利”

远自建国之初，美国人便一直致力于实现“权利”的概念。限制联邦政府的权力还不够，开国元勋还要在《权利法案》中正式列出我们的权利。近几十年，新的假定权利以越来越快的速度不断涌现。如今，人们提倡就业权、“保障生活”的最低工资权、医疗保障权、隐私权、堕胎权、择校权，等等。这些“权利”多数都是由政治左派颁布的，不过右派也享有自己的“权利”。因此，以“权利”为语境提出一项政治主张是一种困难但很得人心的策略。人们认为“权利”与单纯的政策偏好相反，是不可剥夺的。权利并非出自我们之手，任何人不得——以任何理由——夺走我们的权利。权利无论如何都不能被剥夺，这便是这种语言的强大之处。

当一名民选官员告诉你，你有“权利”享受医保服务，而不是你应该享受医保服务，这名官员是在增加信息的力度。一旦某件事成了“权利”，它便不再仅仅是不错、合理或有利的事情了——它会变得必不可少。

“权利”的概念还有一层同样重要的微妙含义。这一原则让人们得以选择是否实际行使“权利”。家长或许不会选择将自己的孩子从本地的公立学校转到市里另一头、教育质量更好的学校，但享有这种择校的“权利”——从而也享有控制权和权力——本身便十分重要。想要选择医生、医院和医保计划的“权利”与实际费时费力去行使权力是两码事。正因为如此，《患者权利法案》成本过高，有着浓厚的官僚主义色彩，美国人虽然不喜欢这两点，却十分青睐这项医保法规的语言和概念。一旦用了“权利”式的词汇，决定权便落到了选民的手中，而非政府的手中。

10.“以患者为中心”

关于该话题的讨论，首先来看近50年来最愚蠢的一次语言创新：“管理式医疗”一词。想想看，当你遭受病痛，你真的希望你所得到的医疗服务是“管理式”的吗？当需要进行手术、治疗或服药才能挽救你的生命时，你真的希望让某个会计用金融公式来决定你的个人情况吗？“管理式医疗”一词的创作者应该因语言上的失误而被关进监狱，而且需要将该词从医疗用语中永远剔除。

以下是可以替代的说法。“以患者为中心”一词显然适用范围有限，但这里提到该词是因为在这个日益扩张的产业中，该词的使用必不可少。“以患者为中心”描述了人们对医疗服务的最大需求。“质量”“平价”和“选择”都是“以患者为中心”式服务的重要方面，该词本身是最有效的涵盖性术语，有关人体医学的一切都囊括在内。

“以患者为中心”一词之所以能引起如此强烈的反响，是因为这与以“金钱”为中心和以“保险”为中心的医疗形成了不言而喻的反差。自己生病或家人受伤时，我们最不希望医务人员考虑钱。我们只想减轻痛苦与折磨，让自己或所爱之人的情况好转起来。我们希望重点能完全放在我们身上和医疗上，而不是医保负担金额和计划指标等程序问题。

然而，说起医疗业名声最响亮的企业之一——凯泽永久医疗集团，有人或许会以为这家企业缺乏真正关心每一名客户的人情味。但看一眼企业网站，你便会改观，在欢迎访客访问网站的大标题下，几个简单的字对消费者说“请告诉我们你是谁”。如果要进一步了解该网站，网站会问你一些问题，了解你想寻找的保险类型，然后列出一份最适合客户的方案清单。其语言一贯都很人性化、富有人情味、令人感到宽慰，包括最近的广告语——“多寿多福”。

人们常常认为医疗行业缺乏人情味、疏远客户，但凯泽永久的网站

方案却像手拿听诊器的出诊医生和社区药房一样，让人感受到了人情味和亲切感。

11.“投资”

克林顿总统首先开始用“投资”一词代替“支出”，这是20世纪90年代最重要的语言创新之一。“支出”有浪费之意，“投资”则指负责任的资源管理方式。一美元一旦“支出”，便再也见不到了，而“投资”一美元，却会收获翻倍的回报。“支出”从道义上讲，是中性词，可好可坏，可能是负责任的行为，也可能是浪费行为，“投资”从定义上看，则是合理而负责任的。“投资”从定义上看，有放眼未来的意味，而“支出”则有及时行乐之意。

美国人明白储蓄和投资对自己的个人财务有多么重要——尽管未必（或从不）按照这种认识行事。对于在政界运用这些原则的做法，他们也会给出积极的反馈。只要提“投资”而不提“支出”，一个项目或计划的支持率便会增加10个百分点。

正如克林顿总统用“投资”一词代替“支出”以摆脱“开支巨大的自由派”形象，布什总统也将其改革的定义从“私有账户”改为了“个人投资”，希望通过使用不同的标签，减少另一项热点议题——社会保障——所带来的争议。

哥伦比亚广播公司/《纽约时报》于2005年6月所做的一项民调显示了简单的用字遣词所蕴含的力量。“对于乔治·W.布什管理社保的方式，你是赞成还是反对？”这一问题的赞成率仅有25%。但如果对同一份问卷的同一批抽样调查受访者提问，“你认为允许个人将自己的一部分社保税自行用于投资是好是坏？”近两倍（45%）的人认为这是好主意。总统争取公众支持的措施仍然远远不足以令这项改革获得成功，但他却

为下一次的改革尝试创造了更为有利的语境。

然而，“投资”不仅仅是一个政治词。投资科技、投资社区、投资职业培训或投资未来的企业会赢得更多的赞赏。无论是品牌药品还是消费性电子产品，无论是新兴的科技还是线上零售商，在生产过程中投资了大量时间或金钱的产品和服务有资格标高价。即便是在个人层面，“投资你的未来”也是推动人们购买长期使用的产品的一大动力。购买只是为了眼下，投资则是永久性的。

12.“休闲典雅”

和“以患者为中心”一样，“休闲典雅”也只适用于特定行业，该表述最准确地诠释了美国人对旅行体验的需求，这一点比其他任何需求都更为重要。21世纪的美国是休闲的国度——这体现在我们相互之间直呼名字的交往方式上，体现在我们的态度、着装和“生活方式”中。曾经，不穿西装、不打领带上飞机是无法想象的事，这样的国家不复存在了。如今，如果与你相邻的乘客上周洗过澡，那就算你走运了。我们想要的是“典雅”，而不是“高雅”，我们希望享受简单的乐趣。“休闲典雅”言有所冀，引人遐想，迎合了我们心中最理想的自己。

这适用于餐旅业的所有从业者。“干净舒适”是某些连锁酒店的卖点，这固然不错，但“休闲典雅”更胜一筹。悠然自得的就餐环境是某些餐馆所宣传的优点，但人们更想要的却是“休闲典雅”的感受。

常与休闲典雅联系在一起的一个品牌是拉尔夫·劳伦。拉尔夫·劳伦为旗下所有品牌所推出的每一则广告，都会使用“永恒”和“经典”这样的形容词，表达“休闲”的理念。这种悦目的意象意在让消费者梦回更加纯朴的时代，逃脱繁重的日常工作，享受不受打扰的休闲时光，告诉他们只要选择了合适的衣服，就能实现这样的梦想。

13.“独立”

“独立”更像是企业沟通策略，而非产品卖点，该词意味着没有限制性的约束，没有利益冲突，无所隐瞒。人们认为，自称“独立”的企业对服务对象抱着诚实、坦率而热情的态度。“独立保险公司”的调查统计结果要优于其他任何类型的保险公司，原因之一便在于此——不偏不倚。

美国人想要独一无二的体验，他们希望自己的生活是为自己量身打造的（再次看到了“想象”与“生活方式”的意义）。由于我们会对所用产品产生极其密切的认同感，由于它们往往是我们个人形象的一个关键因素，我们不希望它们与别人的一模一样。每个人的iPod（苹果播放器）都有自己专属的播放列表。每个人的TiVo(注)都有个性化的电视节目单。每个人的手机如今都有自己的铃声，这对25岁以下的人来说必不可少。这种“独立”和个性化极大地影响了我们对各种品牌与企业的看法。在你的语言、商品或职业中表现出一定程度的“独立性”，消费者就会“独立地”给予你回报。“独立性”的一个例子是汤米·希尔费格的香水品牌“汤米女孩”的广告，这一系列的广告大获成功。其广告语——“独立宣言”——表明一旦女人用了这款香水，这款香水便独属于她自己。虽然这款香水任何人都可以用，但只要她本人喷上香水，香水便为她所有，并唯独为她一人所有。

在政治上，美国并不是以《权利宣言》建国的，我们没有以《美德宣言》建国，不是《正义宣言》在费城点燃了对“新世界”的想象，也不是《平等宣言》。美国的开国元勋当然信仰以上所有原则，并希望它们都能在这个新生的国家得到体现，但他们掀起这场伟大实验的方式却是宣布“独立”——这种反独裁的主张仍然是推动美国发展最根本的力量。

“独立”既表达了一种态度，又表达了一种思想——“不要践踏我的权利”（同时也是美国海军陆战队的口号）……“生活互不相扰”……“这样说的时候请面带微笑，朝圣者”……“独立”含有个体性和自给自足的

意思。它意味着我们不想像格列佛一样被小人国的子民绑在地上，它告诉全世界（这往往令世界感到不安），无论外界喜欢与否，美国人都将自强自立，走自己的道路。

在当代的政治术语中，“独立”表示没有约束、没有义务、没有利益冲突。“独立”政客不是政客——他们摇身一变成了领袖、政治家。他们坦率、无畏，只受荣誉、原则和自身良心约束的支配，独立人士摆脱了所有的体制或政治束缚。

与“独立”相反的是“党派”——如今，这确实是美国政界最难听的词之一。美国或许划分成了红色州和蓝色州[注]，但党派身份在全国却不受欢迎，投票选择政党路线的旧时代早已过去。如果让美国人在无党派、民主党和共和党之间做选择，自称是无党派的人几乎不少于自称民主党和自称共和党的人数之和。在注册党派一栏填写“拒绝透露”的选民数量达到了美国历史之最。争执不休的政客令所有人头痛欲裂，而解决之道就摆在我们眼前：“独立”、无党派的政客。

我们尊重独立的政客是因为他们言必由衷、言出必行，他们反对政党的权力体制及其正统观点（追随他们的媒体对此赞赏不已），走自己的路，更青睐不寻常的道路。我们都了解最著名的“独立”政客例子：参议员约翰·麦凯恩、鲁迪·朱利亚尼市长，参议员约瑟夫·利伯曼、迈克·布隆伯格市长，已故参议员丹尼尔·帕特里克·莫伊尼汉、阿诺德·施瓦辛格州长和罗斯·佩罗特。仅以这几人为例，这些无党派人士多数都是中立派政客，而不是左翼或右翼政党意识形态的拥趸，这想必并非偶然。尽管如此，他们独立的名声既源于他们的作风和品质，也源于他们的理念。只要将原则、常识和成效置于政党效忠和死板的议程之上，就可以树立“独立”的名声。如果你真的想同美国公众交流，是时候发表你的个人“独立”宣言了。

14.“安心”

“安心”最终将替代“安全”成为一项主要的政治价值观，这也是“安全”的一种表述方式，但更友善、更文雅、更温和，政治化的色彩较少，更有包容性、含义范围更广。

“安全”有着极其具体的含义，存在一定的局限性，往往带有恐怖和战斗的含义。员工在工作中最需要安全，但在其他任何领域，安心都更胜一筹。富兰克林·罗斯福将“安心”阐述为“免于恐惧”。这个词所表示的结果与安全相同，但语气却大相径庭——更有感染力，对女性尤其如此，因为对于一个非常消极的问题来说，这是积极的一面。“安全”会令人想起围墙、带刺铁丝网、电子监控、防盗警报、邻里联防计划、机场安检长队。“安全”要求我们提高警惕，以防不良事件的发生。“安心”，相比之下，却着重强调了积极的一面，它侧重于有利的结果，而不是为达目标而遭受的烦琐麻烦。“安心”是终点，就像古柏镇的棒球名人堂，而“安全”则是为了到达那里而不得不驱车6小时的过程。

美国人在日常生活中经历的大起大落已经够多了，我们不需要政客再来小题大做。我们多数人都只希望置身事外，过平静的生活，“安心”完美地概括了这种性格。

15.“认证”

“认证”之所以开始成为人们的用词，是因为人们对他人与承诺的信任和信心不复存在。我们不仅不相信二手车推销员，我们想得到且需要无可推诿的契约，保证我们所购买的东西不会在买回去几个月或几天后就出故障。保修所解决的仅仅是产品的未来，“认证”则是在官方层面（通常也是在纸面上）保证所见即所得，且产品拥有更高的质量及可靠性。“认证”也暗示了有训练素的专业人士按照具体的流程进行过评估。

张三李四都能做出保证。“认证”所表示的却是更加全面、认真的过程。

“获得认证”或“认证”在二手车行业的应用最为普遍。所谓二手车，部分品牌更喜欢自称为“获得认证的易主车”。如果你仍然认为用字遣词并不重要，请问问自己，你更愿意买二手车还是获得认证的易主车？“认证”一词在杂货店里也得到了应用，用以强调肉类、牛奶等易腐品的质量。在今后五年内，预计将有数十种产品和产业使用“认证”标签。

企业也发现了认证的价值，查看一下《财富》500强企业的年度报告，你会发现其中有不少都强调了年终财务报告的“认证”，以说服股东相信它们所读到的内容。从最近的市场调查中，我们也了解到企业高管本人出于对法律后果的考虑，希望会计公司能提供“认证”。

16.“全美”

“全美”一词和公开迎合美国人的骄傲情感（而不是爱国主义）虽然不会得到普遍的认可，但怀有这种情感的人却一定会受到感染。对于仍然透过爱国主义的视角来看待美国的老一辈消费者来说，这一定有效。如果同时还具有前瞻性且注重价值观，如提到“美国梦”，这种策略会取得更好的效果。

但美国不仅仅是法院上方飘扬的旗帜，也不仅仅是放在敞开的窗边冷却的苹果派[注]，美国就是进步与创新。全美公司作为第三大半导体经销商及排名前十的电子零件供应商，以这两点出发，利用爱国形象在竞争中脱颖而出，成为业内的佼佼者。虽然多数消费者都不会将电容器和导电线与“美国梦”联系起来，但公司的名字却克服了产品过于复杂的问题，让易于传达和理解的形象成为了卖点。

然而，公开迎合美国精神的做法对年青一代消费者的影响较小，这既是因为他们对国家抱有更深的怀疑，也因为他们的民族构成更加多元化。我为多家《财富》500强企业做过调查，调查结果显示非裔美国人和部分拉丁裔人口对美国怀有更深的不满情绪，而这种心态必然会影响他们的购物习惯。

17.“繁荣”

将“繁荣”一词重新纳入政治词汇的时机早已成熟。在20世纪二三十年代，这曾是公开辩论中的重要话题，但在1929年大萧条时期开始后，对于数百万美国人来说，繁荣不再，该词也淡出了公众视线。对当今的人们来说，该词还有一定意义，重兴（另一个“重”字头词）时机早已成熟。

“繁荣”两个字囊括了增加就业、改善就业状况、提供就业保障、增加实得工资、振兴经济和增加机会的概念。实际上，美国人对“繁荣”最常见的描述是“机会”的经济因素。但“繁荣”不仅仅指财富，还指良好的总体财务状况与成功（带有“安心”的意味）。想必，你不会用“繁荣”来形容一个一败涂地但中了彩票的人，而是会用来形容白手起家操办一家小企业的邻居、街区另一面刚刚成为合伙人的会计或身为律师刚刚为客户达成财务和解协议的连襟。换言之，“繁荣”有着属于现实生活的一面，是挣来的。民选官员说自己将力图促进繁荣，言外之意也是要促进以传统方式——辛勤工作——挣来的优质生活。

18.“精神”

美国仍然是全世界最虔诚的国家之一。不同于后基督教时期的欧洲，也不同于大部分已经世俗化的其他西方国家，宗教信仰对于绝大多

数美国人来说仍然与他们息息相关。如果你是美国政客，对于信教这一点，既不需遮遮掩掩，也无须致歉。

尽管如此，在面向广大受众（而不是特殊群体）时，谈论“精神”更有包容性，因而政治效果要好于泛谈“宗教”、具体教派或“信仰”。政客如果能带着敬意但开诚布公地谈论自己的核心信仰，且看起来有着务实的态度、以道德信念为核心，我们会报以信任。对于从宗教传统中学习道德伦理和世界观的政客，我们并无异议。但解释道德取向的最佳方式是使用尽量宽泛、适用范围尽量普遍的词。谈论自己的“精神”暗示了内在的品德与严肃态度，但是详细谈论自己所信仰的具体教派却至少会疏远一部分人。

19.“金融安全”

“金融自由”曾是美国最重要的价值观之一和美国梦的首要定义，但这是互联网泡沫破灭、股市崩盘和“9·11”袭击事件发生之前的事了。

可惜，在新世纪，“金融自由”已经变成了可有可无的东西。我们如今生活在可怕而动荡的世界里，“金融安全”成了重中之重，终将有一天，美国人会重拾信心，不仅需要“金融安全”，还会追求“金融自由”。然而，在此之前，人们仍将对重大改革——如社保改革——持谨慎的态度，疑心重重地保护着自己已有的财产。因此，最好将税制改革或其他政策改革宣传为“提高金融安全的措施”，而不是金融自由之路。遗憾的是，目前金融自由超出了我们多数人所希望的程度，希望金融安全仍然可以实现。

20.“平衡之道”

称自己独立于党派和意识形态之外，可以赢得公众的信赖（前提是做出了践行这种理念的姿态），主张以“平衡之道”解决美国的问题也是同样如此。人们明白美国面临着众多相互冲突的重要事务，他们知道同时解决多项议题只能是勉为其难，他们只要求你能以负责任、考虑周到的方式平衡这些相互冲突的需求。

“平衡之道”不仅指你对某一政治问题持何种意识形态立场，也指你所支持的总体政治改革速度。对我们来说，一场革命和一场内战已足矣，至少在性情上，我们多数人都相当保守。不同于法国大革命、俄国革命和中国的辛亥革命，美国独立战争从根本上说具有保守的特征。我们不情不愿地开战，为的只是保住自古以来属于英国人的自由与权利，我们认为这样的自由与权利被不公正地夺走了。

美国人仍然采用这种渐进、谨慎的政治改革之道，多数人仍然对形形色色的激进主义思想抱有与生俱来、出于本能的反感情绪。1995年，共和党接手国会时，自称为“革命”，立刻铸成了大错。纽特·金里奇用近乎狂热的语言谈论拯救美国文明——暂且不论他所提出的任何合理、实际的观点，他的态度和好高骛远的言论令许多人惴惴不安。他所希望的改革似乎速度过快，变革力度过大，如果当初能强调“平衡之道”，表明自己只想实施必要的改革但仍然尊重另一方的观点，希望改变执政方式但不摒弃两百多年来发展起来的体制留下的所有残余，他和像他这样的人会获得更大的成功。

21.“……文化”

我不想以该词为未来的21个词作结，但其使用率确实在迅速增长，而且确实不幸有望成为21世纪初几年中最容易造成分歧、最有害于政治文明的词。只要听到政客以“……文化”为一句话做结尾，可以确定这一定是抨击之词。

“文化”一词曾用于形容整个社会，乃至整个帝国。然而，如今人们却越来越多地将该词用在微观层面上，形容任何亚文化（并赋之以整个文化的庄严感）。因此，现在，我们有了“仇恨文化”“恐惧文化”“彩弹文化”“腐败文化”“毁灭文化”“东洛杉矶文化”和“上东区文化”。2006年5月26日，美国驻联合国代表约翰·博尔顿大使告诉参议院外交关系委员会，联合国无可救药地陷入了“不作为文化”。这样的例子越来越多，这只是最新出现的一个，有民族文化和宗教文化、政治文化和运动文化。对于这些日益激增的认同群体，最根本的观点是，再也没有一种单一的美国文化能不分贫富、老幼，无论黑人还是白人（拉丁裔还是亚裔）、共和党还是民主党，将我们所有人团结在一起。对于美国的分裂现象，不论你认为这是好事还是表示叹惜，这都成了一种新的现实。

通过将一项议题或一组议题比喻为一种“文化”的一部分，你可以使这些议题具有原本没有的重要性和严肃性。对于民主党来说，问题不是少数几名老大党国会议员出现了几次道德过失，而是他们象征着“腐败文化”。问题要比任何个人或单独的事件更严重，对于保守派的共和党人来说，你不仅仅是在堕胎问题上选择生命优先或反对安乐死，而且还支持“生命文化”。“社会”议题被“文化”议题取而代之，后者听起来更具威胁、更有批判意味。

归根结底，这些词汇的使用和传达方式几乎和词汇本身一样重要，这或许会令学者、记者和部分读者感到痛心，但风格确实几乎和实质一样重要。约翰·麦凯恩是人如其言、言如其人的典型例子。在他的总统竞选活动中，麦凯恩将他的巴士和竞选运动称为“实话实说快车”——他在演讲开头使用该词，将自己和自己的语言同对手区别开来。他在谋求大的作为，“实话实说”是强有力的概念。这恰恰是美国人最希望政治领袖能具备的优点，也是他们认为多数政客都极其缺乏的一点。麦凯恩将巴士命名为“实话实说快车”，然后让媒体反复不带批判意味地提及这一名字，从而在沟通上大获成功。

但约翰·麦凯恩并非使用“实话实说”一词的第一人。早在1983年，我还就读于宾夕法尼亚大学。当时，我在为《宾夕法尼亚日报》撰写题为“实话实说”的报纸专栏。在本科时期，我就已经开始沉迷于语言，我认为“实话实说”最直接地表达了实事求是的语言这一概念。10年后，在1996年总统大选前后，我为参议院共和党做过几次陈述，明确建议参议员采用“实话实说”的概念。看到麦凯恩参议员在一年后开始使用该词，我多少觉得有些好笑，我不确定他是不是从我这里获得的灵感，或许我们只是英雄所见略同。但无论源起何处，“实话实说”在政治上都是个妙策。

要想成功使用21世纪的词汇，你必须运用自如，你必须践行你的语言，语言必须与你合二为一。在电影《疯狂高尔夫》中，切维·蔡斯所饰演的角色说出了一句流传后世的台词：“人球合一，丹尼。”需要的就是这种禅宗思想。20世纪最伟大的传媒大鳄罗杰·艾尔斯恰如其分地总结道：“你就是信息。”

---

1. 美国确实存在关心过程的亚文化，他们是付高价在全食超市买有机食品、多花钱买普锐斯的人，因为他们关心环境，但他们仍然只占极少数。——作者注
2. 文斯·隆巴迪（1913—1970年），美国著名的意大利裔橄榄球运动员、教练。——译者注
3. 杜鲁门于1945年继任美国总统，而共和党人于1946年的中期选举击败民主党，成为参众两院的多数党，并在杜鲁门执政期间多次阻挠其议案。这给了杜鲁门抨击共和党的把柄，1948年，杜鲁门作为民主党总统候选人，抨击“无为国会”，最终成功连任。——译者注
4. “最伟大的一代”，来自汤姆·布罗考1998年的同名畅销书，指出生在大萧条时期、参加过第二次世界大战、战后又投身于美国经济建设的一代人。——译者注
5. TiVo，一种数字录像设备，能帮助人们录下和筛选电视上播放过的节目。——译者注
6. 红色代表共和党，蓝色代表民主党。——译者注
7. 苹果派，具有代表性的美国甜食，是美国的文化标志之一。——译者注

第十三章
结论

对于多数人来说，语言是功能性的，本身并非目的。对我来说，人便是目的，语言只是接触他们的工具，用以达到目的的手段。但不能只惊叹于这一工具的奇妙，你必须明白，语言就像火种，效果取决于使用方式是照亮前路，还是毁之一炬。

如今，我们的语言所存在的真正问题是太过粗俗。过去认为极其下流的词汇与表述已经成了日常用语的一部分，本义差不多已经被遗忘。六岁的小孩说“这太舔蛋了”（口交的粗俗说法），我们却觉得他们可爱又早熟，于是哑然失笑。成年人张口闭口都是“混球”（Scumbag，字面意思为“用过的避孕套”）这种词。在我看来，这就是问题所在——我们的语言已经变得无足轻重，可以胡乱使用。因此，我们觉得自己可以随时信口开河，话一出口便无影无踪。

除了这些下流的言谈，语言还变得刻薄了——粗俗野蛮，甚至非常恶毒，这令人担忧，这在美国人的生活中是最近出现的现象。我们寻找挑拨离间、有损身份、以侮辱来捉弄人的语言，负面言论比以往任何时候都更为普遍。我对此恨之入骨，所以才致力于在政治和产品中寻找积极的一面，而不是找出对手的缺点。在周遭都是这种卑鄙、粗俗言论的情况下，摆出积极向上的姿态可以获得很多好处。辱骂对手的同时，你也贬低了自己的身份。悦兵必胜，强调积极的一面，排除消极的一面。消极言论当然有效果，但实实在在的积极信息会战胜消极信息。

可接受的语言在不断变化。“黑鬼”一词在30年前的情景喜剧中十分刺耳但尚可接受，但在当今这个时代，情况却并非如此。相反，在一代

人以前，代指某些身体部位的粗话绝无可能通过电视网审查，如今却经常在电视上听到。了解你的听众，质问他们，但不要冒犯他们。

在我小时候，我母亲请了一位名叫玛丽亚的葡萄牙女佣，她每周来我家打扫半天的时间。每周二早晨，我们会被我母亲的声音吵醒，她竭力——但也难免是徒劳地——向玛丽亚解释想让她在当天打扫哪些地方。在一次次的解释中，我母亲越来越恼火，嗓门越来越大。最后要轮到我拖着身子下床，穿着睡衣走到门厅里，向母亲解释玛丽亚耳朵不聋，她只是听不懂英语。

如果你从本书中只能学到一个道理，那一定是这句话："不在于你说什么，而在于人们听到了什么。"

我母亲是我所认识的最优秀的作家之一，但有时她的沟通技巧却不尽如人意。美国人和玛丽亚一样不聋不哑，放大嗓门或壮大声势去重复有误的信息，即便怀着爱与关怀，人们也不会理解你。正如各位在全书所见到的，美国的精英常常会制造不必要的沟通障碍，将自己与听众隔绝开来。对某项议题持正确的立场或某种产品或服务有正确的定位，这还不够。你必须以正确的方式呈现出来，让听者或消费者可以理解、明白和欣赏。

这则有关玛丽亚的逸事是本书最初采用的开头，但正如本书原名《杀手级词汇》一样，无论是出版社的人还是帮忙审阅书稿的朋友和同事，都不喜欢这个故事。所有人，包括我自己，都必须践行我们所主张的道理，要甘愿放弃我们自以为在表达的内容，考虑其他人所听到的内容。对我来说，玛丽亚的故事恰好说明了这一点，讽刺的是，我未能发现我所理解的含义，读者却理解不了。

读完玛丽亚的故事，人们对我的童年和背景产生了错误的印象，或许这在一定程度上与我使用了女佣一词有关。如今，许多殷实的中产阶级都会请"清洁女工"，但女佣或女管家，与男管家、园丁和私人男仆一

样，听起来却像是豪宅里才有的人，连殷实的中产阶级布雷迪·邦奇[注]请的都是女管家，而不是女佣。[注]

关键在于，人们在书的开头读到这段逸事，会以为我从小生活富裕。这错误地暗示了我小时候过着富足的生活，但实情并非如此。这转移了他们的注意力，所以他们未能留意我想用这则故事证明的观点。尽管我小时候确实属于家境殷实的中上层阶级（我父亲是牙医），但我所过的生活却更像是工人阶级小孩的生活，没有零花钱，没有唱片，几乎一件玩具都没有，我母亲会剪下许多张优惠券，只买打折商品，日复一日都只穿同一件衣服，省下钱来，让家里其他人能买到自己需要的东西。

我没有发现，在我母亲对“女佣”大喊大叫的故事里，以上任何一点都没有表达出来。我以为这则故事恰如其分地说明了我想传达的核心信息，别人却认为这说明我从小过着养尊处优的生活，没有这回事。

这则故事的寓意？至此一切都归结为一点：不在于你说什么，而在于人们听到了什么。

---

1. 布雷迪·邦奇，美国20世纪六七十年代的情景喜剧《脱险家族》中的主角，其女管家名叫艾丽斯。——译者注

2. 虽然艾丽斯这一角色喜欢自称为女管家，但在谷歌上搜索“布雷迪·邦奇艾丽斯女佣”，可以搜到76000多条词条。但在谷歌上搜索“布雷迪·邦奇艾丽斯女管家”，只能搜到40000条词条。——作者注

备忘录

说明有效话语在现实中如何起作用的最好方式就是打开尘封的档案，让你们阅读我为不同政治和企业客户所编写的一部分真实语言备忘录。我的多数工作成果都是受专利权保护的，不得对外披露，甚至有记者和民调机构以可对公共辩论产生影响为由向我施压，坚持让我披露这些文件，我仍然予以拒绝。但有几份存在争议的备忘录没有牵扯到具体客户，或者没有要求我本人或我的公司签署保密协议，这些便是我在此首次公布的文件。

读过这些文件的朋友认为以下三个例子尤其发人深省，因为他们从中可以初次见识到有效话语的实际作用。三份备忘录都包含几乎所有读者都很熟悉的议题、品质或政客。所有引文或建议都未经编辑——你们可以自行判断我的忠告是否有效、预测是否准确。更重要的是，这些备忘录将向各位说明我是如何教客户使用有效话语的。

各位将读到的内容未必中听——政治语言很少如此。但这些备忘录代表着我的工作成果，这些成果最准确地反映了美国人的态度、担忧和志向。

附录

一
2003年加州州长罢免：政治语言案例研究

2003年夏，我的公司为一家名为“拯救加州”的组织做了一项市场调查。该组织想“罢免”州长格雷·戴维斯，让其他人取代他的位置。要明白，法律或州宪法包含罢免条款的州并不多，100年来的所有罢免运动只成功过一次，而加州在近10年的时间里，已经相当坚定地选择了民主党阵营——格雷·戴维斯——是民主党人。我的工作不是让加州改为支持共和党，也不是挑选一名候选人去取代戴维斯，我的唯一职责就是证明选民已经愤慨到了愿意以实际投票革除州长职务的地步。然后，我需要构思让这一概念变为现实的语言。

于是我们前往加州，组织了全州范围的民调，并在关键的地理选区和选民群体中组织了几次拨号会。在请求罢免的请愿签名足数之前，此次研究便已开始。根据本次研究，有4点十分充分的理由说明戴维斯很可能会输掉罢免投票，在当年秋天被免职。以下是我向“拯救加州”所呈报告的一小段内容，在一定程度上体现了具体的词汇、符号和语言如何最终导致了他的黯然下台。

1.选民的情绪非常气愤。他们的情绪既不是忧心忡忡（像美国大部分地区一样），也不是担惊受怕（像“9·11”事件后和伊拉克战争之前的许多人一样）。他们已经义愤填膺，而愤怒的矛头直指格雷·戴维斯。

高达78%的选民认为加州已经“相当严重地偏离了正轨”，不仅仅是偏离正轨，而且是严重地偏离了正轨。

对戴维斯州长的愤怒“程度”超过了我以往任何一次调查的评估结果，“唾沫原则”尽显无遗。让我来解释一下，本书所披露的虽然是语言之道，但导致不同表述的情绪几乎也同样重要。当选民使用、回应或赞同最偏激的用语时，你便会明白求变的愿望已经深入人心，不到变革实现绝不罢休。但假如他们的评论夹杂着“有点”“稍微”和“一般”这样的词，你便知道程度并不强烈。

愤怒程度最极端的表现就是我所谓的“唾沫原则”。在我为罗斯·佩罗特做民调（他的竞选活动实际使用的词为“调查”，因为佩罗特再三对记者说他不相信民调专家或民调；因此，我的头衔就成了“调查总监”）时，焦点小组的参与者在讲述自己对政府有多么忍无可忍的时候，竟然冲着我口沫横飞。任何含有“b”或“t”音的词一出口都伴随着吐沫星子，因为他们控制不住情绪，也控制不住唾液。时至今日，当有人在焦点小组里说自己已经气到了口沫横飞的地步，我完全理解他们的感受（也准备做好相应的遮挡）。

加州全州可见的民愤情绪矛头直指格雷·戴维斯州长。作为全州调查的最后一个问题，我们问加利福尼亚人是否同意以下陈述：“说到格雷·戴维斯，我已经怒火中烧，我再也不会容忍这一切了。”我们使用这一问题，是因为这句话直接摘自彼得·芬奇在电影《电视台风云》中情绪爆发时所使用的台词，用语言描述了一种难以解释的情绪，在民调行业中仍然是衡量愤怒程度的最高尺度。该州有半数以上的选民表示同意，其中有35%的人表示“强烈同意”。更加出人意料的是，在一年前还投票支持戴维斯的人中，有35%在我们做调查的时候已经变成了“怒火中烧”。这个人完了。

2.与加州发展方向有关的议题对州长不利。州财政赤字至此已经成为加州选民心中的头等大事。经济议题左右着公众的关注焦点，但其他任何经济议题都无法与赤字同日而语——罢免的支持者不难让公众在心目中将赤字与戴维斯联系在一起。更为重要的是，许多人认为（选民从

经济角度衡量的）“生活水平”和“生活质量”（即日常生活令人沮丧）在下降，赤字与此有关。一旦这两个指标下降，现任者的连任希望便会落空。

有两种相关的现象在电话调查中并未提及，但在拨号会中却反复出现，使所有与政治相关的事务都蒙上了阴影：人口流失和对儿童的担忧。

与我们交谈过的每一名加利福尼亚人都有认识的人在过去五年中因为税收太高、法规太严格、机会太少或生活质量太低而离开了加州。他们告诉我，最能反映这一点的现象就是他们的街区里突然到处都是房地产“待售”的标志。这些“待售”标志，这两个字，代表并象征了一名失败州长的领导无方所导致的政治与经济灾难。在本例中，语言与符号的结合产生了致命的政治影响力。现在更进一步，加上情感因素——对其子女的影响。从担心他们的安危到对教室人满为患感到愤慨，从担心就业机会不足到觉察到生活每况愈下，对州长的愤怒大部分都源自因子女状况而感到的愤怒。

3.对于州长或其政绩，谁也说不出什么褒奖之词。有几道民调问题可用作“主要政治指向标”，判断一名候选人在即将到来的竞选中可能会有什么样的表现。对现任者来说，最有效的一个问题是一个开放式的问题：“你最喜欢（候选人）身上的哪一点？”他们说什么都可以，但10个人中却有4个竟然主动说“没有”。（不是“我不知道”或“我不确定”，他们的原话就是“没有”。）另有15%说不出州长哪怕一项正面品质、近期成就或优点，对于一名在位5年的州长来说，这算是一败涂地了。

4.活跃且坚定的一方是反戴维斯阵营。我们提出了几个问题，以衡量人们对罢免投票的兴趣，区分出可能参加投票的选民。所有衡量指标都表明，希望罢免州长的人更加笃信自己的观点，所承认的投票可能性也更高。在一定或很可能会投票支持罢免的人中，高达87%的人称他们“一定、肯定、绝对会投票”，而在很可能或一定会反对罢免的人中，

仅有53%的人同样坚定地相信自己会参加投票。

除了代表罢免支持者做调查，我也写下了出现在选票上的罢免声明。

下文便是首次公布的声明原稿，这份声明最终致使州长遭到了革职。实际上，我是坐在大西洋城波哥大酒店宴会厅的后方，一边听猫头鹰与河豚鱼乐队的演唱会，一边写出来的。为了造成最大的影响，几乎每个字都经过了仔细的斟酌。该稿只有831个字（指英文），却描述了加利福尼亚人的真实感受，以生动而细致的方式展示了几乎所有讨论过的沟通法则，这是说明如何运用语言改变政治局面的最佳方式。粗体字是声明原文，楷体字是我向本书读者解释每一段为何重要的段落。

本次罢免事关事实。

（加州是民主党州，信奉民主党的意识形态。如果此次罢免变成有关执政理念的游说活动，我们会以失败告终。“事实”是政绩最强有力的证据，可以说，就因为它们是事实。第一句话便为下文设立了语境，而这一语境的内容必须要重于州长本人。）

事实：在格雷·戴维斯担任州长的**5**年中，他将创历史纪录的盈余变成了创历史纪录的赤字。他不顾经济学家的警告，将州开支增加了**38%**。

（在位时间对人们非常重要。我们是由宽恕者构成的国度。只要一个人用意良好而且能吸取教训，我们便允许他犯错。但五年？选民告诉我，五年的时间够长了，不应该到现在还在屡屡犯错。这里有两点要注意：“创历史纪录”的语言告诉选民他所犯下的错误是非同寻常的，而当他们知道他没有理会专家的忠告，这令他们感到义愤填膺。）

事实：由于他的浪费性政府支出，财政赤字每天上涨**2900**万美

元。

（“浪费性政府支出”正是勤劳、不堪重负的加州纳税人对政府最愤恨的一点。若不存在浪费性支出，便不会出现财政赤字，也不必不断地增加税收。但正中要害的一点是，2900万美元的赤字增幅——这一数字既没有过高，人们尚能理解，但也是一笔不少的数目，足以令他们感到愤慨。）

事实：加州的信用评级曾在美国位列前茅，如今排在末位。

加州深陷困境，但格雷·戴维斯仍然没有让加州摆脱破产命运的计划。时至今日，他已经担任州长五年的时间，却仍然拒绝挺身而出、承担责任。罢免州长是大事。但问责也是大事。

（再次强调了五年。但本段起作用的两个词是他拒绝承担的“责任”和所有人都需要却缺乏的“问责”。然后再加上欠缺计划——选民对我们所说的“隧道尽头的光芒”——罢免的论据开头便有了。指出他不愿为自己的行为“挺身而出”，这样的说法巧妙地迎合了认为州长太软弱的男性选民。）

格雷·戴维斯在竞选期间做出了不少政治承诺，但他没有对任何人兑现诺言，除了特殊利益团体、出庭律师和工会头目。他们原本就已经掌握了太多的权力。

（失信是现任者落选离任最常见的一个原因，但我们更进一步，将他与在加州不得人心的两个组织——工会和出庭律师——以及人们最痛恨的一个政治因素，“特殊利益团体”，联系在一起。如果只写他背弃了承诺，这理由也足够正当了。但将他这种行为与为特殊利益团体服务联系在一起，令民众的愤怒情绪更加高涨。2006年，全国共和党在这方面也吃到了血泪教训。[注]）

事实：他将汽车税增至原来的**3**倍——使得某些家庭每年要缴纳**1000**多美元。

事实：他对能源危机的管理不善导致电费翻了一番。

事实：他没有让新的发电厂投入生产，以解决供电问题，未能采取行动，这导致全州被迫实行节电措施。结果，加州成了全美电费最高的州之一。

（罢免必须侧重于财政管理不善，必须涉及加利福尼亚人日常的烦恼，必须直击他们感受最深的地方——钱袋子。所有加利福尼亚人都开车，所以汽车税很重要，但每人350美元算不上大问题。如果将影响的重点放在家庭上，有些家庭有3辆车，则可乘以3，于是便达到了神奇的1000美元这道“触及痛点”的大关。

同样，电费也是人们每天都关心的事情，电费翻倍是个人财务的一大负担，而提到节电更令人想到，他们付了高价，得到的服务却不可靠——加重了他们对个人生活的担忧。没有人想支付全额零售价，也没有人想因为缴纳全国最高的电费而与众不同。）

加州宪法规定我们有权罢免不称职的政客。格雷·戴维斯在位五年，以任何常识性的标准衡量，他都辜负了众望。

（此处的用词经过了非常仔细的斟酌。特意使用“政客”一词而不用“官员”“现任者”乃至“州长”就是为了降低标准。让选民罢免州长是一桩大事，但罢免政客却算不上重要之事。五年就是五年，而提到常识性标准则直接来自拨号会。选民愤愤不平地抱怨州长既没有表现出任何常识，也未能满足任何明确的“政绩标准”。我们将两个概念联系起来合为一个句子，便产生了摧枯拉朽的力量。）

事实：加州流失了**150000**多个高薪工作岗位，而且每天还在流失

越来越多的岗位。**100**多万加利福尼亚人找不到工作，而美国其他地区却在增加就业，从衰退中复苏。

（为了达到最佳效果，必须先列出戴维斯政府在个人层面造成的损失，然后才能让选民考虑全州的经济论点。同样，说加州已经流失掉了许多工作岗位很有效果，但仍然不值得罢免州长。要想让选民跨过这一关，必须将加州的未来描绘得比现在还要惨淡，并且提醒选民全国其他地方都在好转，加州却仍然一蹶不振。）

事实：我们的学校曾在美国首屈一指，如今却排在倒数。格雷·戴维斯直视着我们的眼睛，向加州承诺将建立“世界级”的教育系统。然而，我们的学校却陷入了危机，教师也由于教育投入的削减而困苦不堪。我们的孩子和教师理当获得更好的待遇。

（如何才能将州长变成骗子？反复提醒他们他屡次做出过“世界级教育”的承诺，却显然未能履行。但此处直击要害的地方是他如何“直视着我们的眼睛做出了承诺”。这句话将戴维斯从骗子变成了该死的骗子。本段还因为提及了教师与学生而变得更加有效——打动了此前还坚决公开支持州长的选民群体。这向每一名家长都传达了一个信息：既然连教师都蒙受着苦难，你的孩子也会深受其害。）

事实：我们的道路破败不堪，交通日益恶化。我们面临着全国最恶劣的堵塞情况，而且还在继续恶化。

（注意，在整篇声明中，我们在每一部分列出三点事实，然后为总结段落，再来三点事实，然后再配上总结段，如此反复。原因？选民需要证据才会相信任何主张，三点事实恰好是他们所需要的证据数量。少于三点则流于肤浅，多于三点则过于冗长。

几乎每一段都向他们介绍了一些他们已经知道的事情，从税赋过高到能源成本过高，再到交通堵塞，这是为了证实他们的感受。提醒选民

他们已经相信的事情，并加以证实以引导他们得出某种结论，这要比说服他们相信新的观点容易得多。）

改变势在必行。本次罢免事关事实。事关对我们的领导人进行问责。事关加州的未来。

（四个简单的短句表达了四个词语，每个词语都对选民至关重要，都引导他们得出罢免势在必行的结论：“改变”“事实”“问责”“未来”。）

在如今这样的困难时期，格雷·戴维斯未能提出方案。在加州的危急时刻，他没有承认或承担自己领导不力的责任。

当然，并非所有问题都是格雷·戴维斯造成的。但他未能为此提出方案。而且他仍然拒绝承担责任。

（我们设立了语境，摆出了事实。除了问题本身之外，现在还要将戴维斯同解决方案联系在一起。注意最后一句话，它所表达的含义要比另外822个字（指英文）更加丰富。不可思议的是，加州州务卿竟然允许正式的选票声明保留这句着重强调的话。戴维斯直到罢免前的最后几天仍然拒绝承担责任，这令选民明白，他既无力改变现状，也不会做出改变。）

高赋税、就业流失、浪费性政府支出、缺乏问责和特殊利益团体一手遮天的路，我们不能再走下去了。

（加利福尼亚人所不希望的五种情况——全部合为一个铿锵有力的句子。）

我们不能再等三年了。我们必须现在就改变方向。

五年无所作为，这时间太久了。

投赞成票。罢免格雷·戴维斯。袖手旁观的代价我们承受不起。

（“要求”在声明末尾、最后十秒内才提出。为什么？因为罢免是除弹劾之外最激进的政治手段。除非先告诉了选民原因，否则切勿让他们采取这种激进的措施。除非告诉了他们置之不理的后果，否则不要指望他们会同意你的要求。因此，我们才加上了最后一句话。）

2003年10月，格雷·戴维斯落选下台。当时，他在加州选民中已经名誉扫地。对他来说，不幸的是，名誉这种性格优点一旦丧失便再难恢复。

二
忌说的**21**个政治词汇和短语及另外几个词

有时重要的并不在于你说什么，而在于避而不谈的东西。有时，一次原本很成功的推销或发布会，可能会因为区区一个词或短语便使可信度受损甚至毁于一旦。有效的沟通要求你所说的词汇与短语不能妨碍你引导美国人民的能力。

2005年1月，我为共和党国会议员配偶准备并提交了一份文件。该备忘录便摘自这份文件的原文。从今开始，以下这21个词汇切忌再说出口，应该用更有效的词永远取而代之。

不要说	而要说
政府	华盛顿

多数美国人都喜欢地方政府。地方政府负责收集垃圾、清理街道并提供警察与交通服务。他们认可地方政府是因为他们往往与地方民选代表有私交，可以登门拜访、打电话给他们，一旦出了问题，也可以大声

斥责他们。

“华盛顿”才是政府的问题所在。“华盛顿”的支出，“华盛顿”的浪费，“华盛顿”的税收，“华盛顿”的官僚体制，“华盛顿”的规定和“华盛顿”的法规。如今到了2006年，还有“华盛顿”的承诺和“华盛顿”的失职。

在我最初坐下来创作本书之时，伊拉克的战事进行得尚且顺利，引发战争的情报还没有遭到全面的谴责，联邦紧急事务管理局、卡特里娜、阿布拉莫夫和“布朗尼忙前忙后”这几个词仍然毫无关联。在过去的50年中，抨击华盛顿政府的一直是共和党，但由于一位不得民主党赏识的总统和2005年的惨淡败局，民主党如今的反华盛顿热情也同样高涨。

反华盛顿的意识形态屡见不鲜。从18世纪80年代的《邦联条例》到19世纪30年代的“杰克逊民主”，到20世纪之交的泰迪·罗斯福共和党，再到25年前的里根革命，美国一次又一次地对中央集权深感不满。如今，最引人关注的不是政府的规模，也不是行使权力的方式，而是非常具体的一点——华盛顿未能实现高效、有效、智慧、协调的管理。因此，如果你支持“精简”政府，最好使用“对华盛顿问责”或“提高华盛顿效率”这样的语言，而不是争论政府的规模多大才算合适。

正如马里兰州副州长迈克尔·斯蒂尔在共和党全国代表大会上所做的发言，“如果我们希望取得成功，我们必须自食其力，而不是依靠华盛顿来抚养孩子、创业和改善日常生活。”如果你一定要用“政府”一词，一定要像布什在大会上的受命演说一样，放在这样的语境下说：“政府应该帮助人们改善生活，而不是妄图插手干预他们的生活。”

不要说	而要说
私有化	个人化
私人账户	个人账户
私人医疗	自由市场医疗

愿意将社保“个人化”的美国人要远远多于愿意将社保“私有化”的人。实际上，即便是在公共社保改革、实现社保现代化的活动失败之后，多数50岁以下的人仍然支持将社保“个人化”，而仅有40%的人愿意“私有化”。为什么？将社保“个人化”表明对自己的个人退休储蓄金享有所有权和控制权。将社保“私有化”则表明存在谋利动机，会造成几家欢喜几家愁的状况。

“私人”一词及其所有派生词在如今的政治环境中都含有贬义。私立学校、私人俱乐部和私人医疗都表明了一定程度的排外性，与平等机会的原则相悖。虽然美国人认为不需要保证结果平等，但他们确实相信所有人都应该处于同一起跑线上，而任何私人性质的东西都暗示了不公平的优势。因此，支持维持“私人医疗体系”的人应该将名称改为“自由市场医疗”，这一点非常重要。

不要说	而要说
税制改革	税制简化
减税	免税

虽然多数美国人一般都是赞成“税制改革”的，却有1/3的人担心如果真的改革税法，他们最后的纳税额反而会增加。然而，几乎所有美国人都认为“简化”税法能为他们个人带来益处——降低应缴税额、节约纳税所需时间、减少对国税局的担忧。有1/3的美国人觉得国税局比牙根管手术还要可怕，这说明确实应该采取简化税法的措施了。

减税是参加改选的在任政客反复做出的承诺，连自由派的民主党人都找到了自己可以支持的减税政策[注]，但美国人已经醒悟过来，不再信任承诺“减税”的政客，因为他们通常都不会兑现，即便兑现，削减的税额也微不足道，无法在预期时间内实现。更好的方式是谈论“免税”——让纳税人理所应当地喘口气——并将同情的重点放在“辛勤工作、不堪重负、不受重视的纳税人”身上。你越是热心地维护纳税人，树立的可信度就越高。



特定税收或政府计划的名称或标签往往会左右其支持率，这方面的最佳示例就是家庭成员在继承巨额遗产时需要缴纳的遗产税。有2/3的美国人（68%）认为“继承税”或“遗产税”并不公平，却有高达78%的人认为“死亡税”不公平。支持废除“继承税”或“遗产税”的人勉强过半，而支持废除“死亡税”的人却占压倒性多数。如果真的想废除该税种，一定要称之为“死亡税”。



害怕“全球化”的美国人甚至比害怕“私有化”的人还多。原因何在？“全球化”代表着某种庞大、遥远、外来的东西。我们不信任“全球化”的原因和我们爱戴地方政府却反感华盛顿的原因一样——离你越近，可控性就越高。因此，不要谈论“全球化”的原则，而要强调“自由市场经济的价值与益处”。诚然，蓝领阶层和制造业的听众大概不会喜欢你使用的任何术语——对他们来说，任何与全球有关的事物都是对他们个人就业的直接威胁。

同理，“资本主义”会令人想起成王败寇的残酷经济竞争，而“自由市场经济”则为所有人提供机会，让所有人都能成功。还有另一个经济标签：尽管人们认为企业家在经济上更为成功，但“小企业主”给人的印象却要好于“企业家”。有什么区别吗？人们认为“小企业主”是用她自己的资金，凭借她自己的手艺，通过她自己的辛勤劳动，白手起家的（所提到的性别十分恰当——女性小企业主要多于男性），而“企业家”则更像是从别人的资金和劳动中谋利的投机者。

不要说	而要说
外包	根源： 税收、监管、诉讼、创新、教育、立法

当你使用对手的用词，你也是在接受他们的定义，进而也接受了他们的结论。如果你是自由市场全球经济的支持者，切忌使用“外包”一词，因为别人接下来会让你解释允许企业“将美国的就业岗位转移到海外”的做法。相反，你应该探讨任何美国企业都不愿雇用“全世界最优秀工人”的“根源”。答案是：

“税赋过高导致企业不得不聘用要价不菲的会计去研究税法……”

“监管过度导致企业不得不填写没有人看也没有人关心的文件……”

“诉讼太多，迫使企业、医疗服务商和小企业雇用庞大的律师团队，来避免损人利己的人身伤害事故赔偿律师提起的无谓诉讼……”

“创新不足，因为企业在纳税、监管和诉讼的处理上耗费了太多时间……”

“优质教育不足，下一代美国人得不到培养，无法保住下一代的就业岗位……”

“立法太频繁，导致企业不得不雇用说客和华盛顿的内幕人士以实时了解不断变化的法律法规。”

税收、监管、诉讼、创新、教育、立法……这几个词都押韵，所以易于记忆。注

不要说	而要说
对外贸易	国际贸易

由于许多与该议题无关的原因，“外”这个字在许多美国人的心中会唤起负面的印象。我们非常反感“外国石油”或“外国产品”或“外籍人士”。尽管美国确实是由外国人构成的国度，我们却对外国人的动机深感忧虑，这种忧虑在“9·11”事件之后进一步加深。“国际”则是比“外国”或“全球”更加正面的概念，这不是因为其本身有任何优点，而是因为它没有附带任何贬义。

在美国有线电视新闻网成立初期，该电视网的创始人泰德·特纳严禁任何人在直播中说“外国”。毕竟，有线电视新闻网是一家国际电视网，有些国家对有的人来说是“外国”，对有的人来说则可能是祖国。如果说“外国”而不说“国际”，会被罚款50美元。

不要说	而要说
无证工人/外籍人士	非法移民
	边境安全

这一语言差异可能会成为十年来的政治斗争焦点，用以形容非法进入美国之人的名称左右着人们对他们的态度。若是支持允许非法移民留

在国内的外籍劳工计划，则往往会称这些人为“无证工人”，因为这表明他们都是合法的员工，只是没有合法的文件而已，而若是想遣返这些人，则会使用“非法外籍人士”一词，因为外籍人士是贬义色彩最浓厚的一个词。

不要探讨会使美国人产生对立的“移民改革”，而应探讨“边境安全”议题。保障边境和人民安全会得到普遍的支持。

不要说	而要说
钻探石油	能源开发

我一直在参与涉及环境议题的所有语言创新项目，其中一些在本书中有所提及。但有一个短语最为引人注目，在某些方面更像是能源议题，而非环境问题。“钻探石油”使人们脑海中浮现出了老式石油钻井抽出黑色黏稠物质的画面，“能源开发”令人想起了21世纪科技与创新的画面，这样的技术“以负责任的方式收集能源”，让我们得以为住房供暖、驾车出行。谈到能源时，要用“高效”和“平衡”这样的词，且始终要表达出对环境的关心。

不要说	而要说
国内石油/生产	美国石油/生产

这或许看似只是技术上的细微差别，但提及“国内石油”或“国内生产”听起来有经济学术语的意味，而提及“美国石油”或“美国生产”则会唤起美国人的骄傲之情，使他们联想起美国的成就。当然，二者都要好

于依赖“外国石油”。



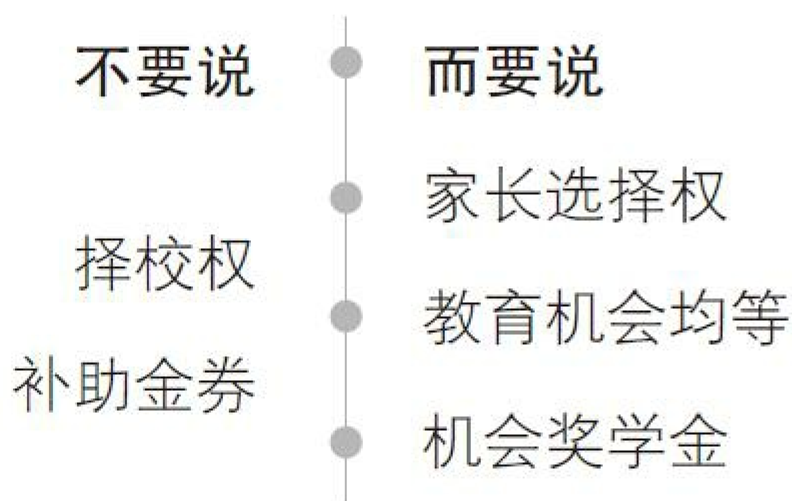
“侵权”一词对普通美国人来说，微不足道或毫无意义，多数人都以为它指的是一种法式糕点。注但“官司滥用”却是多数美国人都能理解——和憎恨——的概念。人们普遍感到律师太多，官司也太多——侧重于滥用，而不是侵权，能将注意力放在公众希望得到解决的问题上。若想加重语气，加上“无谓”一词即可。

想不信任“出庭律师”很难，这部分是因为我们在影视剧中看到的出庭律师形象都很讨喜，但“人身事故赔偿律师”，亦称“追救护车的人”，令人想起了那些令人反感、扰人清静、怂恿我们起诉别人的深夜电视广告。如果你想加强语气，那就说“损人利己的人身事故赔偿律师”。



我时常听到华尔街和国会山的人谈到需要增加“企业透明度”，但在美国人民的心中，“企业问责”却更为重要得多。多数美国人都无法解

释“透明度”是何意，即便看到也理解不了。但所有人都明白“问责”是何意，也要求所有经济部门——尤其是美国企业界——建立“问责制”。但其实还有一个词更受欢迎：“企业责任”。从对员工和股东负责，到对客户和社区负责，践行“企业责任”的公司会成为人们眼中的优秀企业公民。

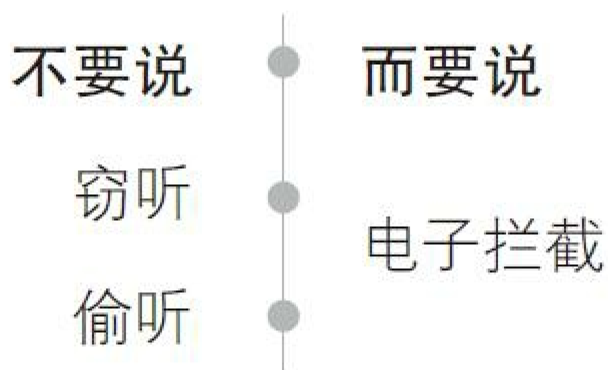


由于全国和州教师工会所发布的广告十分有效[注]，对于是否支持“择校权”，美国人的立场至多只能算是正反参半。但他们却十分支持“让家长有权选择适合子女的学校”，而“教育机会均等”几乎获得了全体一致的支持。

人们认为“补助金券”剥夺了公立学校的必要资金，支持率还不及择校权原则。然而“机会奖学金”却得到了广泛的支持，因为人们认为这是对优秀学生的奖励，可以帮助他们接受良好的教育。你所使用的语言再次决定了你获得的支持率。



这是一个重要的细微差别，但政客却往往不加理会。几乎所有美国人都希望“有权去选择最适合自己的医疗方案、医院、医生和处方药计划”，但实际想做出这种选择的美国人却少之又少。实际上，年纪越大，想拥有多种选择的意愿就越少。医疗保险处方药措施在最初通过的时候只获得了有限的公众支持率，在实际实施过程中遭到了强烈的反对，原因之一就是该措施提供了太多选择，从而令许多老年人感到茫然无措。



人们认为电子拦截是科技含量很高、复杂高深、目标明确的国家安全措施，意在根除国内安全所面临的威胁。窃听是没那么严肃、不那么正规的活动，是联邦调查局对玛丽莲·梦露、马丁·路德·金、约翰·列侬和纽约黑帮教父约翰·高蒂所做的勾当。偷听是好打听的邻居所做的勾当。



没错，两个词含义完全相同，所造成的结果也完全相同。但“拒绝”表明你阻挠他人获得他们有权得到的东西，而“不给予”表明这仅仅

是一种选择。

三
弹劾克林顿的语言

1998年，众议院在一次党派立场投票中，投票赞成弹劾比尔·克林顿总统，所有目光都聚焦在参议院和参议院多数党领袖特伦特·洛特身上。由于无法确定即将到来的参议院审议要采取什么样的风格，探讨什么内容，洛特召集了一个临时顾问小组，以帮助他策划信息和策略。这些会议于每个工作日早晨8：00在参议员的国会办公室密室举行，讨论前一日的事件和新闻报道。我是这一特别信息工作组的一员，每周大约参加三次会议。

本书目的是让读者一窥语言实验室的内部。因此，下文列出了我向该工作组提交的一份每周语言策略备忘录。该备忘录写于众议院的弹劾表决之后、参议院采取行动之前，这是首次发表未经编辑的原文。组织审判美国总统的语言信息是十分艰巨的挑战，我在此前的职业生涯中所掌握的任何经验都没有借鉴意义。我希望我再也不用提交下文这样的文件。

备忘录

收件人：洛特参议员

回复：有关近期的想法

前言

我开门见山吧。

如今，共和党的处境达到了1974年以来的最低谷。过去10天的民意

调查结果令人难以置信。在众议院弹劾表决后所做的三项独立民调显示，仅有30%的选民对共和党表达了积极的反馈，却有50%~60%的选民对民主党给出了正面的评价。民众对民主党有着如此积极的评价，对共和党却给出了如此消极的反馈。自“水门事件”以来，这种情况还从来没有出现过。

为什么？现在民主党公开庇护和袒护比尔·克林顿，民众对总统有正面的评价，于是也对民主党爱屋及乌。而共和党却渐渐地开始体现出美国人对于政治所憎恨的一切。

1.他们憎恨华盛顿式政客的“个人攻击手段”，比尔·克林顿十分机敏地采用了这一说法。

2.他们憎恨众目昭彰的党派纷争。

3.他们最憎恨的是整体的消极气氛。

我强调这三点，是因为共和党恰好体现了这三点——对此，你无能为力。去年春天，纽特·金里奇宣布他每次演讲都会提到克林顿的丑闻，对于共和党在丑闻事件中的作用，美国人的看法因此急转直下。共和党开始发布有关该事件的广告时，恰恰证实了选民的心中所想——你们在利用克林顿在“私生活”中的过错，谋求竞选优势。

至此，你想必已经因为我讲出了摆明的事实而恼羞成怒。好吧，一年前、几个月前乃至几周前都没有人挺身而出说，够了，让我们的步调一致起来。假如有人封住金里奇的口，或者阻止众议院司法委员会发布克林顿的口供录像，甚至只要拦下10月份的全国共和党广告，我们都不会陷入如今的民意危机。没错，这些都是显而易见的对策，但从没有人付诸实施。

参议员，您需要负起责任，制定即将到来的辩论所用的“语言”，确

立老大党会议以及您本人的沟通原则。这正是这份备忘录力图帮您完成的目标。

策略

您希望尽快审判是正确的策略。应当提醒保守派，他们长久以来都宣扬“迅速伸张正义”的意义，本案也不应例外。但如何达到这一目的，以及在审判过程中如何措辞，可能会比审判过程本身还要重要。

1.所有存在党派偏见的判决都应该以伦奎斯特大法官为掩护。如果希望民主党显出被动辩解、消极抵抗和偏袒同党的样子，您需要让他们与最高法院的大法官——美国公平正义的象征——对抗。这要求参议院的共和党人（包括您本人）在审判开始前彻底退出决策过程。应该由伦奎斯特，而不是您，对戈顿–利伯曼方案㊟做出裁决。让伦奎斯特做出所有含有争议的两难裁决，而您需要在下周举行首次新闻发布会时澄清这一点。

2.获得**2/3**的票数才能继续审讯的规则令保守派一片哗然。我的目标向来是找到既能代表优秀施政理念又绝不会破坏优秀原则的建议。我亲自与众议院共和党领导层的两名成员以及另外六名众议员谈过，他们对2/3门槛的反应是无异于恨之入骨，这可能会导致激烈的内部分歧。目标固然没错，但方法却可能毁掉我们。

在多数共和党人的眼中，目标在于将总统革职，但至少也要让他们感到总统对自己的行为“负责”了。没错，美国人会支持获得2/3票数才能继续审判的要求，但这会不合情理地破坏审判，让保守派完全无法接受，因为这会从根本上将控制权交给身为少数党的民主党。要求选票过半才可中止审判，即便对多数强硬派来说，也是合情合理的（您或许还希望按规定每隔数小时或数日便定期宣布进行“继续审判表决”）。但假如您真的主张要求得到2/3的票数才可继续审判，保守派会让您在您余

下的政治生涯中付出代价。

3.您需要提前会见众议院的管理者，他们需要全面备稿。在违背沟通专家的建议发布克林顿口供录像的过程中，仲裁委员会主席亨利·海德起了重要作用。在整个审讯过程中，他还拒绝像白宫那样组织战略沟通工作。但他却对您大加批评，他的批评读起来令我非常气愤。共和党从来没有组织过自己发布的信息，因为海德认为这样做有损于他本人（以及弹劾过程）的尊严。

您必须要求众议院管理者和您的参议院同仁遵循统一的战略沟通方案。但凡有任何共和党人或保守派发表了不明智或不得体的言论，媒体都一定会借题发挥抨击您本人（看看他们是怎么对待詹姆斯·杜布森博士近期言论的吧）。一名成员的一次失误都会牵连你们所有人。

最后，我相信克林顿的国情咨文将侧重于教育（针对50岁以下选民）、养老金改革（50岁至65岁选民）和医疗保障与社会保障的双重议题（60岁以上选民）。我恳请您——至少在养老金议题上——尝试先发制人。我向您保证，“养老保障”尤其对选民来说，至关重要，可能会成为2000年的黑马议题。

语言

我测试政治辞令已有6年的时间，而在这6年的时间里，我所研究过的议题从来都没有像这次一样，测试结果始终很不理想。宣传滴滴涕（DDT）合法化或倾倒核废料也会比解释为何应该将总统革职容易。话虽如此，在我们所处的这堆烂摊子中，倒也可以找出几句妙语金句。

我的推荐多数都属于安慰性的话语，但这正是美国人此刻希望听到的东西。我们的民调数据之所以不堪入目，是因为自诩为无党派人士或分散选民的人纷纷背弃了我们。而这部分是因为我们的言辞太过严厉。您与您的同事需要通过改变用语来搭建与中立派沟通的渠道，将他们的

支持率争取回来。

1.“我们需要和解，而不是报复。”这句话应该一有机会就用。我们应该经常在辩论中提到极端民主党人对我们的恶毒攻击，就像他们引用众议员鲍勃·巴尔、众议员鲍勃·多南乃至纽特·金里奇等人的话来攻击我们一样。美国人尤其痛恨负面的政治斗争，但共和党每次出言不逊，都给了民主党恣意利用的机会。

在任何场合都要引用民主党谋士詹姆斯·卡维尔的话（威胁要报复我们，扬言将让我们为投良心票付出代价），但要称他为“白宫舆论导向专家詹姆斯·卡维尔”。尤其要谴责他“将丑恶灌输进了政治体制中”。注意：谴责“白宫”所造成的影响和直接谴责克林顿几乎是一样的，但引来的反对声却很少。

2.“人身攻击在美国的民主体制中没有立足之地。”要谈到在参议院进行更高层次的讨论与辩论，以及亟须让所有政治论调变得更加高尚。要谈到您非常希望本次审判将“一劳永逸地结束个人攻击手段，灌输个人当责的理念”。

3.“从容不迫、冷静自持、泰然自若。”您应该用这几个词来形容参议院，也应该鼓励别人如此形容您本人。您或许记得我在1995年前100天后所做的一项民调，在开始调查该类问题以来，喜欢和欣赏众议院的人首次超过了参议院。如今，由于去年的事件，众议院的支持率达到了近代以来的最低点。我们需要提起从容不迫、冷静自持的情绪（例如，“让华盛顿那些怒不可遏的人冷静下来”）。

4.“我们致力于为人民服务。”您说的这句话十分有效。您需要一有机会就谈论其他议题——“为了下一代拯救和加强社会保障，削减华盛顿的浪费行支出，为勤劳的美国人提供他们急需的免税待遇。”即便没有人问，您也需要见缝插针地提到，重点在于美国人真正关心的议题。

5.“我们在倾听普通家庭的人们，并计划达成共识，以解决问题。**”**保守派对此或许会有所担忧，但这句话正是无党派中间选民最希望民选官员说出的话。“人们希望我们恪尽职责，是开始投入工作的时候了。”参议员，假如我们不去争取这些中间选民，我们将在2000年一败涂地。（在多项调查中，我们发现最好讲述普通家庭选民的经历，而不是候选人自己的家人。例如，如果想探讨挽救社会保障的问题，要谈大学生或青少年向您提出的意见，而不是您的母亲或女儿。）

最后，对您本人很重要的一点是，您要保护参议院的形象，因为这也是在保护您自己和共和党的形象。而对我们来说，挽回国会共和党形象的唯一希望就是让参议院以无冤无仇的姿态进行审判。如果公众能相信参议院的共和党以“从容不迫、冷静自持、泰然自若”的态度行事，您便能成功重振人们对国会和共和党的信心。

对议员来说也很重要的一点是，在第一次投票表决是否继续审判的时候，要准备好可供发表的评论文章，这对准备在2000年参加改选的参议员来说尤其重要。我与个别几名来自民主党选区的众议员聊过，发现在11月和12月与选民进行过公开对话的议员得以免于遭受来自公众的多数抗议，而缄默不言的议员则成了首要的公愤对象。

其他建议

1.参议院共和党大会需要让大家的行动协调一致，让美国人相信共和党虽然有其他活动，但仍然在**“**为人民服务**”**。我极其担心克林顿发表国情咨文后民众对共和党的反应。他会将自己描绘成对抗党派纷争与消极手段（即您）的实干家。您需要让公众了解到参议院已经在努力解决他们所关心的议题了。您应该让大会主席康尼·麦克准备探讨社保、削减华盛顿浪费性支出和免税的简报和邮件样板，然后让所有参议员将这一信息传达出去。

2.您需要在决定由谁担任老大党发言人的过程中发挥更大的作

用。在电视上代表我们出镜的某些人实在令人不敢恭维，而民主党却似乎总是能将他们最优秀的人才放到镜头前。这一点需要做出改变。

最后一点想法

您不止一次说过，您宁愿提前了解最有效果的语言和策略，而不是在事后得到分析。只有在我们经常谈话的前提下，这一点才会奏效。我十分乐意经常通宵工作，准备这样的文件，但我所掌握的内情直接决定了这些文章的效果。

如果您有任何事需要我在周二之前考虑，请拨打我的家里电话或工作电话。如果没有，我希望您能看一看人们对您有关伊拉克和社保的言论做何反应。在提到“弹劾”一词之前，测试结果都不错。

---

1. 2006年，共和党爆发了一系列丑闻，包括阿布拉莫夫的游说丑闻，最终导致四名共和党人辞职，民主党乘势夺回了参众两院的控制权。——译者注
2. 民主党的传统立场是支持以高赋税减少贫富差距。——译者注
3. 税收（Taxation）、监管（Regulation）、诉讼（Litigation）、创新（Innovation）、教育（Education）、立法（Legislation），英文原文均以-tion结尾。——译者注
4. 侵权（Tort）与果子奶油蛋糕（Torte）的英文只差一个字母。——译者注
5. 美国的教师工会持反对择校权的立场。——译者注
6. 戈顿–利伯曼方案，针对是否审判克林顿提出的一个方案，提出者为共和党参议员斯莱德·戈顿和民主党参议员乔·利伯曼。洛特最初青睐该方案，但后被放弃。——译者注

致谢

在这一部分，多数作者会说自己的劳作是“甘之如饴”，然后列出所有“让本书得以出版”的特别人士。

我做不到。

事实上，这是我所从事过的最艰苦的工作——令我在近一年的时间里没有睡过一个晚上的安稳觉。

令我片刻不得休息的罪魁祸首，就是我的经纪人洛林·里斯。在一个周日，我难得不用工作8个小时，却失手接了他打来的电话。他说服我用当天下午的时间撰写一份出书提案。他恰好以我愿意接受的最低价，谈拢了合同。在整个过程中，他没有从我这里收到过一封好声好气的邮件。不过，至少他赚到钱了。

其次是乔纳森·卡尔。过去的5年里，他没完没了地催我写这本书。不过，有件事他本人不知道。有几次，在我压力比较大的时候，倒真想让科沃基恩医生[注]去看看他。我得注意一点，不能说他一句坏话：他可是华盛顿最优秀的记者之一，很有可能会去挖我的丑事。

最有资格生我气的人是我的编辑格雷琴·杨。从编辑亥伯龙离职后，她接手了这份工作。她一定是前世造了孽，才会接到这本书。她是最受累的人，所以我仅向她一人致以歉意。（如果你们也口误答应了要写书，千万要找她做编辑。她简直是圣人在世。）

我也要感谢整个亥伯龙团队。每次听我的冷笑话，他们都会善解人意地报以笑声，从来没有让我觉得自己是个研究语言的书呆子。

我在伦兹–马斯兰斯基策略研究中心的员工也要承担部分责任。从筛选数亿页网络材料、帮我寻找至理名言的实习生，到将本书大部分内容都通读了四遍的埃米·克雷默，他们——近距离且亲眼——见我每天垂头丧气，都已经开始幸灾乐祸了。

比尔·丹尼尔森配得上独享一份谢意。他不仅帮我完成了本书的初稿，也是当今美国最优秀的青年作家之一。我还要感谢我的商业伙伴迈克尔·马斯兰斯基，感谢他在此次写书期间帮我卖掉了我的公司（也感谢奥姆尼康[注]的约翰·雷恩予以收购）。即便没有任何人买这本书，但因为他做成了这单生意，我也可以在易贝挥霍一辈子了。

时间很宝贵，所以我要特别感谢亨利·基辛格、科林·鲍威尔、诺曼·李尔、比尔·马厄、罗伯特·夏皮罗、阿伦·索金、杰克·韦尔奇和史蒂夫·永利很有风度地允许我研究他们的至理名言。

有几个人与本书毫无关系，谢天谢地，但仍然对我的职业生涯产生过翻天覆地的影响，而我的职业生涯又与本书息息相关。按照时间顺序，他们依次是：我的父母、美国最优秀的教师罗伯特·德罗西耶博士、我所效力过的最有原则的政治人物吉姆·巴克利参议员、我所效力过的最成功的领袖鲁迪·朱利亚尼市长、我所效力过的最富于智慧的政客纽特·金里奇议长、凡人所能期望的最佳个人顾问托尼·布兰克利和托尼·科埃略、伟大美国人的化身劳伦斯·卡迪什、负责出版我第一部语言辞典的弗兰克·法伦科夫和史蒂夫·永利，以及将我的私人小组座谈会搬上全国电视的史蒂夫·卡普斯、菲尔·格里芬和乔纳森·沃尔德。

对于他们为我所做的一切，我感激不尽。

谨此聊表谢意。

---

1. 科沃基恩医生，即美国病理学家杰克·科沃基恩。他曾致力于争取临终病患选择死亡方式的权利，违抗社会禁忌和法律，帮助约130名深受病痛折磨的病人结束生命，曾因被

判处二级谋杀而入狱8年。2010年拍摄的电影《死亡医生》便以他为原型。——译者注

2. 奥姆尼康，全球六大广告公司之一，约翰·雷恩为其执行总裁。——译者注